

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME

PAR
LISA GAUTHIER

LES RAPPORTS ENTRE LES ACTEURS D'UNE COMMUNAUTÉ LOCALE DANS LA MISE EN
ŒUVRE DU PLAN D'ACTION GOUVERNEMENTAL POUR LA SOLIDARITÉ ET L'INCLUSION
SOCIALE (PAGSIS) :
LE CAS DU CENTRE D'ÉDUCATION POPULAIRE AMBULANT DE MÉKINAC (CÉPAM)

19 DÉCEMBRE 2014

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

MAÎTRISE EN LOISIR, CULTURE ET TOURISME (MA.)

Programme offert par l'Université du QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

LES RAPPORTS ENTRE LES ACTEURS D'UNE COMMUNAUTÉ LOCALE DANS LA MISE EN
ŒUVRE DU PLAN D'ACTION GOUVERNEMENTAL EN MATIÈRE DE SOLIDARITÉ ET
D'INCLUSION SOCIALE (PAGSIS) :
LE CAS DU CENTRE D'ÉDUCATION POPULAIRE AMBULANT DE MÉKINAC (CÉPAM)

PAR

LISA GAUTHIER

Julie Fortier, directrice de recherche

Université du Québec à Trois-Rivières

Jean-Marc Fontan, évaluateur

Université du Québec à Montréal

Pierre-André Tremblay, évaluateur

Université du Québec à Chicoutimi

MÉMOIRE DÉPOSÉ le 28 AOÛT 2014

« L'idée selon laquelle l'innovation naît de la collaboration est à mon sens indiscutable »

Richard Cohen

Sommaire

L'actuelle gouvernance au Québec favorise la participation publique et concertée d'une multitude d'acteurs ayant des intérêts et des ancrages organisationnels différents. Les contextes d'actions collectives convoquant ces rencontres amènent les acteurs à collaborer en tentant d'harmoniser leurs différentes logiques de réflexion et d'action. Le Plan d'action gouvernemental en matière de solidarité et d'inclusion sociale (PAGSIS), origine de la stratégie nationale de la loi 112 adoptée en 2002, applique cette façon de faire en considérant le territoire local comme scène d'action et de gestion où la perspective inclusive et intersectorielle est primée. Ce qui soulève la question de l'interdépendance de ces situations d'arrangement social, voire de négociation et de compromis, inhérente à ces coopérations pour le développement de projets comme solution collective à la pauvreté. La présente recherche se penche donc sur le cas d'un projet concerté au sein d'une communauté locale, déposé dans le cadre du PAGSIS dont l'objet consiste à répondre à la question principale suivante : comment se déploient les rapports entre les acteurs de la MRC de Mékinac dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'action gouvernemental en matière de solidarité et d'inclusion sociale (PAGSIS) et plus spécifiquement dans la mise en place du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM)? Dans le but d'obtenir les données nécessaires afin d'être en mesure de répondre adéquatement à notre questionnement, la stratégie de recherche retenue, l'étude de cas sous un devis descriptif, permet de mettre en évidence les propriétés de ces interactions et de mieux saisir la dynamique de l'action collective. Des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de dix acteurs impliqués dans le projet et provenant de différents secteurs d'intervention. L'analyse des résultats expose les rapports entre

les acteurs selon les différentes étapes du projet, spécifiquement pour les étapes d'identification de l'idée collective, du processus de soumission de projet et de la structuration de l'action suivies de l'acceptation officielle du projet. Les résultats auront permis de dégager les causes de la gestion délicate des rapports de force, notamment en raison du rôle imputable et décisionnel des acteurs politiques dans le choix de projet concerté au sein du territoire et de la méconnaissance des acteurs entre eux. L'homogénéité du champ d'intervention des acteurs communautaires et le leadership des acteurs institutionnels auront permis une meilleure cohésion à travers la mobilisation initiale et lors de la démonstration nécessaire de la pertinence de leur projet. Les principales conclusions de recherche reposent sur la saisie de toute la complexité entre les élus, les organismes communautaires et les acteurs institutionnels d'arborer un langage collectif et une compréhension commune dans l'identification d'une idée collective et la résolution du phénomène de pauvreté au sein de leur communauté locale. De plus, l'exigence intersectorielle du PAGSIS et le caractère multidimensionnel de la pauvreté auront mis en évidence la présence de représentations et de conceptions hétéroclites des acteurs en regard de ce phénomène. C'est dire que les transactions entre les élus, les organismes communautaires et les acteurs institutionnels ciblent, d'une part la complexité de choix dans la manière d'agir et de travailler ensemble et d'autre part, le processus collectif d'identification d'une solution sociale pour remédier à la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale.

Table des matières

Sommaire.....	iii
Liste des tableaux.....	vii
Liste des acronymes.....	viii
Remerciements.....	ix
 Introduction.....	 1
Problématique	8
1.1. Problème de recherche.....	6
1.1.1. Le développement local basé sur la gouvernance participative	7
1.1.2. Le palier local et la proximité des acteurs.....	14
1.1.3. Les rapports entre les acteurs dans le développement de leur communauté locale...	17
1.2. Problème spécifique de recherche.....	22
1.2.1. Mise en contexte Plan d'action gouvernemental en matière d'inclusion et de solidarité sociale (PAGSIS).....	22
1.2.2. Cas du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM).....	27
1.3 Question et objectifs de recherche.....	29
Chapitre 2 Cadre conceptuel.....	31
2.1. Développement des communautés.....	32
2.2. L'action collective des acteurs des communautés locales.....	35
2.2.1. La notion d'acteur	36
2.2.2. Les rapports et stratégies entre les acteurs.....	38
Chapitre 3 La démarche méthodologique de la recherche.....	43
3.1. Stratégie de recherche.....	44
3.1.1. La validité interne et externe de l'étude de cas	46
3.2. La population et l'échantillon.....	48
3.2.1. La population à l'étude.....	48
3.2.2. L'échantillon.....	48
3.3. L'instrumentalisation et la collecte de données : l'entrevue semi-dirigée	50
3.3.1. Le guide d'entretien.....	51

3.3.2. Les dimensions étudiées.....	51
3.3.3 Le déroulement des entrevues.....	52
3.4. L'analyse des données issues des entrevues semi-dirigées	53
3.5. Les aspects éthiques	56
3.6. Limites de la recherche	57
Chapitre 4 Présentation et analyse des résultats	61
4.1. Mise en contexte de l'élaboration de l'idée collective : le CÉPAM.....	64
4.2. Processus de soumission du projet	68
4.2.1. Première tentative de dépôt de projet auprès des élus	68
4.2.2. Acceptation officielle du projet par les élus.....	74
4.2.2.1. Enjeux et préoccupations des acteurs du CÉPAM.....	75
4.3. Processus de mise en œuvre du CÉPAM.....	81
4.3.1. Les obstacles de la mobilisation perçus par les acteurs.....	82
4.3.2. Les obstacles de la mobilisation perçus par l'organisme porteur	88
4.3.3. Les défis du travail ensemble	91
4.3.4. Les retombées pour les acteurs et leurs organisations	95
4.4.5. Les perceptions des acteurs en regard de la pérennité du projet.....	98
Chapitre 5 Interprétation des résultats	106
5.1. Contexte de l'action collective du CÉPAM dans le cadre du PAGSIS	107
5.1.1. Une démarche de développement local centrée sur les acteurs sociaux.....	109
5.1.2. Les rapports entre les acteurs en contexte d'action collective	113
Conclusion.....	121
Références	128
Appendice A Organigramme et plate-forme CÉPAM	137
Appendice B Liste des membres de la Corporation de développement communautaire (CDC).....	140
Appendice C Schéma d'entrevue, lettre d'information et formulaire de consentement.....	144
Appendice D Organigramme décisionnel des structures et des rôles des instances à l'échelle locale et organigramme régional	150

Liste des tableaux

Tableau 1 Échantillon : acteurs interviewés pour la recherche	50
Tableau 2 Dimensions du guide d'entretien	52
Tableau 3 Liste de codes de départ pour l'analyse des données	55

Liste des acronymes

CA	Conseil d'administration
CDC	Corporation de développement communautaire
CLD	Centre local de développement
CLE	Centre local d'emploi
CRÉ	Conférence régionale des élus
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
EQ	Emploi Québec
FRQSC	Fonds de recherche du Québec sur la société et la culture
FQIS	Fonds québécois d'initiatives sociales
MAMOT	Ministère des Affaires municipales et de l'occupation du territoire
MESS	Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale
MRC	Municipalité régionale de comté
OC	Organismes communautaires
PAGSIS	Plan d'action gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale
PARSIS	Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale
SACAIIS	Secrétariat à l'action communautaire autonome et aux initiatives sociales

Remerciements

Je voudrais d'emblée remercier tous les acteurs du CÉPAM rencontrés lors des entretiens. Votre ouverture à participer et à parler de votre contexte d'action permet aujourd'hui à cette recherche de voir concrètement le jour.

Merci également aux ami(e)s et membres de ma famille qui ont questionné ma démarche par intérêt. Vos encouragements ont, à chaque fois, motivé la poursuite de mes travaux.

Merci à mon conjoint de m'avoir laissé toute la lassitude et liberté pour réaliser mon mémoire. Ton soutien demeure inestimable à mes yeux. Un merci spécial à ma sœur qui a donné une impulsion à mes travaux de recherche.

Merci à MM. Jean-Marc Fontan et Pierre-André Tremblay qui ont accepté, avec grande générosité, d'évaluer mon mémoire. Je vous remercie énormément de votre regard d'expert dans la réalisation de cette correction rigoureuse qui a permis de me questionner davantage et d'approfondir les notions étudiées.

Finalement, je voudrais remercier sincèrement mes codirectrices de mémoire, Mmes Julie Fortier et Lise St-Germain, pour m'avoir transmis votre savoir qui me permet aujourd'hui de rendre un travail réfléchi, approfondi.

Un merci particulier à Julie Fortier qui m'a accompagnée et soutenue depuis le début de ce projet. Merci de ta disponibilité et surtout de ton adaptabilité qui m'ont permis d'évoluer et d'apprendre à mon rythme. Merci d'avoir cru en moi et en mes idées. Merci de m'avoir si bien dirigée.

Lisa.

Introduction

La participation d'une multitude d'acteurs dans la gestion des politiques publiques, notamment au palier local, est à l'agenda des pouvoirs publics depuis quelques années déjà. Au Québec, cette participation est influencée par le contexte sociopolitique basé sur une gouvernance décentralisée, entre autres suite aux mouvances et revendications des groupes du tiers secteur. L'ouverture des espaces décisionnels inhérente à cette gouvernance amène les acteurs à conjuguer, voire concilier différentes logiques d'action pour organiser leur collaboration et du coup, améliorer leur capacité à définir leurs intérêts et enjeux locaux de façon collective.

La stratégie nationale de lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale (2010-2015) pose un cadre fort instructif en termes d'application de cette logique décentralisée et de cette nécessité pragmatique de revoir les approches sur le plan des interventions sur la pauvreté. En considérant le caractère multidimensionnel de ce phénomène social, le «local» apporte lui aussi un cadre d'analyse des actions collectives où la proximité des acteurs incite à une perspective inclusive et intersectorielle.

Cet espace commun d'interactions, d'alliances et de solidarité entre les acteurs des communautés locales démontre toute la complexité de faire travailler ensemble des acteurs ayant des visions, des objectifs de développement, des enjeux et des ancrages structurels différents.

Avec la réalité d'interdépendance qui teinte les rapports entre les acteurs, il devient intéressant, voire opportun d'étudier le cas d'un projet concerté, sur un territoire spécifique, dans le cadre du déploiement des orientations gouvernementales en termes de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale (PAGSIS 2010-2015) sous l'angle des interactions entre les acteurs.

La présente recherche a pour question principale : comment se déploient les rapports entre les acteurs de la MRC de Mékinac dans le cadre de l'axe 1 de la mise en œuvre du Plan d'action gouvernemental en matière de solidarité et d'inclusion sociale (PAGSIS) et plus spécifiquement dans la mise en place du Centre d'éducation populaire ambulante de Mékinac (CÉPAM)?

Notre intention de base est de stimuler la réflexion sur la réalité sociale des rapports entre acteurs dans ce contexte. Nous cherchons surtout à saisir la perception que les acteurs ont de leur contexte d'action collective et du développement de leur communauté en tentant de mettre en évidence la subtilité de leurs interactions.

Humblement, nous espérons que cette recherche permettra, au final, d'avoir une vue d'ensemble sur cette action collective du CÉPAM toujours en cours dans cette communauté locale et qu'elle aidera les acteurs eux-mêmes autant à se situer dans leur contexte d'action qu'à mieux comprendre les contraintes et difficultés de ce contexte.

Il est de circonstance de mentionner que notre intérêt scientifique du présent mémoire vient aussi du fait que nous avons collaboré pendant deux ans à une recherche sur le rôle de la concertation

intersectorielle, de la participation citoyenne et de l'action collective pour soutenir le développement des communautés et la lutte contre la pauvreté et l'exclusion (PAGSIS 2010-2015). Financée par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC), cette recherche est soutenue par les chercheurs Frédéric Lesemann de l'INRS et Lise St-Germain de l'Université du Québec en Outaouais ainsi que Martine Fordin et Marie-Pier St-Louis du Centre de recherche sociale appliquée (CRSA). Nous sommes sincèrement honorés d'avoir travaillé auprès de cette équipe compétente. Cette expérience nous a permis d'approfondir les concepts utilisés dans le cadre de notre recherche, d'avoir une meilleure la compréhension des orientations gouvernementales et du phénomène de la pauvreté et de mieux définir notre champ d'étude.

À travers cinq chapitres, nous aurons l'occasion de poser une réflexion exhaustive en regard de l'objet de notre recherche. Le premier chapitre expose le problème général et spécifique afin de contextualiser les bases de la recherche pour ensuite présenter l'intention et la question de recherche. Le deuxième chapitre traite du cadre conceptuel qui permet d'actualiser l'état des connaissances en regard des concepts. Le troisième chapitre traite de la méthodologie de recherche choisie pour les étapes de collecte et d'analyse des données et des résultats. Le quatrième chapitre communique les résultats obtenus suite à l'analyse. Le dernier chapitre offre une interprétation des résultats et tente de pousser la réflexion sur certains éléments de réponse à notre questionnement de base. Enfin, la conclusion permet de faire un résumé de la démarche, de faire ressortir les principaux résultats et conclusions et de dégager des pistes futures de recherche.

Chapitre 1

Problématique

Ce premier chapitre porte sur la problématique au cœur de l'étude. Il expose dans un premier temps le problème général de recherche. Par la suite, le problème spécifique de recherche est précisé par une mise en contexte du Plan d'action gouvernemental en matière de solidarité et d'inclusion sociale (PAGSIS) et la présentation du projet du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM), cas à l'étude dans ce mémoire. Ce chapitre se conclut par la présentation de la question de recherche.

1.1. Problème de recherche

Cette première partie présente le problème général de recherche au fondement de ce mémoire exposant le contexte sociopolitique d'une gouvernance décentralisée influençant le développement des communautés locales et les réalités territoriales des acteurs. En effet, dans ce contexte, il sera question de la présence d'une multitude d'acteurs et de leur participation à la gestion collective de politiques publiques. Les notions de gestion des territoires, de proximité des acteurs influençant cette participation et du défi des rapports dans le développement des communautés seront dépeintes. Ce qui conduira au problème spécifique de recherche où nous traiterons du cas étudié basé sur le développement d'un projet concerté dans le cadre du déploiement des orientations gouvernementales en matière de lutte à la pauvreté

1.1.1. Le développement local basé sur la gouvernance participative

Depuis plusieurs années déjà, les secteurs de l'administration publique québécoise opèrent en mode concerté et ce, avec une approche de « faire ensemble », c'est-à-dire d'intégration des actions autant au palier provincial, régional que local. Cette façon de gérer les territoires est renouvelée, comme le démontrent les travaux de Bertrand, Gorgeu et Moquay (2001), par le concept de gouvernance qui pose la « question de l'autonomie relative des processus de développement locaux » (p.3). Cela se traduit, comme l'expliquent Haddad et Bouzaida (2013), par l'appel à une mobilisation d'une pluralité d'acteurs qui doivent partager une vision commune de leur territoire et des objectifs de développement.

Cette phase d'adaptation suscite donc, comme le précisent Kpatcha (2007) et Bertacchini (2012), l'interaction d'acteurs de différents secteurs et leurs organisations sur le territoire, qui doivent s'engager en collaboration pour le développement local. Elle fait référence à la capacité de ce système d'acteurs de produire des politiques publiques cohérentes sur l'espace local.

Comme l'exposent les travaux approfondis sur la notion de gouvernance en cinq propositions de Stoker (1998), la gouvernance fait intervenir des réseaux d'acteurs qui acquièrent une capacité d'agir collectivement dans le cadre d'une alliance ou d'une coopération. Cette proposition cadre avec les propos des autres auteurs référés.

Les pratiques de développement local, comme les travaux de Bourque (2008) le démontrent, ont été fortement influencées par la gestion publique du développement social au Québec, mais aussi par les communautés locales elles-mêmes et leurs acteurs à travers la formulation de réponses collectives et sensibles aux problèmes qui les touchent, les confrontent. Les travaux de Enjolras (2005) soulignent la force de la gouvernance dans le processus de résolution de problèmes collectifs qui contribue à prendre en compte le rôle des acteurs. Cette délimitation de la zone ou du territoire de collaboration entre les acteurs contribue, comme le dit si bien Klein et Gagnon (1992), à «donner un sens plus opérationnel» à la notion de développement local, en plus d'avoir des effets dynamisant pour les communautés et structurants dans les rapports entre les différents acteurs.

Ce besoin de participation et d'implication des acteurs aux affaires publiques résulte de l'émergence d'une nouvelle culture politique (Hamel et Jouve, 2006) qui se traduit par la transformation des modes d'intervention et la valeur ajoutée du partenariat entre le pouvoir public et les réseaux d'acteurs (Enjolras, 2005). Basé sur un modèle d'État-providence arrimant les relations entre l'État, la société civile et les entreprises privées, ce modèle est en mouvance depuis les années 80 en raison, comme le confirme Lévesque (2004a), des mouvements sociaux de l'époque, notamment les organismes communautaires, qui ont modulé leur stratégie offensive pour une approche davantage partenariale, prônant les échanges avec l'État. Globalement, ces organisations, comme l'explique Tremblay (2009), ont opté pour des solutions innovatrices en négociant avec l'État ou choisissant «l'égide de la concertation» (p.13).

Même au tournant des années 90, Lesemann, St-Germain, Fordin, St-Louis et Gauthier (2014) mentionnent que la croissance des inégalités sociales a suscité l'apparition d'approches d'intervention et de territoires qui positionnent les communautés locales comme levier au processus de résolution de problèmes sociaux mettant en relation l'ensemble des acteurs locaux de différents secteurs et réseaux. « La nécessité de développer ces nouvelles formes de gouvernance territoriale basées sur la concertation s'est imposée comme une volonté de *faire ensemble* » (Lesemann et al., 2014, p. 5), de co-construction et « de nouvelle forme de gouvernance partagée » (Lévesque, 2007; Bourque, 2003 dans Lesemann et al., 2014, p. 6).

En effet, la place centrale de la gouvernance dans le développement local facilite, comme le soulignent Fontan, Klein et Tremblay (2001), la mise en place de ces réseaux d'acteurs et du même coup la mobilisation des ressources de ces communautés. La gouvernance est vue comme un mécanisme soutenant le développement des territoires.

En concordance avec les auteurs cités précédemment, Le Galès (1995) définit la gouvernance, d'une part comme la capacité à intégrer et à donner forme aux intérêts locaux, aux organisations et groupes sociaux, et d'autre part, comme la capacité à les représenter à l'extérieur, à développer des stratégies plus ou moins unifiées. Dans cet esprit, «le local apparaît comme le lieu privilégié de la mise en œuvre de la gouvernance (...), car il constitue l'espace des coordinations horizontales entre acteurs» (Enjolras, 2005, p.68).

La notion de gouvernance apporte, dans ce contexte, une ouverture des espaces décisionnels à la société civile et porte la participation au niveau de la concrétisation de ces nouvelles manières d'opérer. D'ailleurs, à travers son histoire, le Québec a su, comme les travaux de Boucher et Favreau (2001) le signalent, développer des espaces locaux de négociations sociales entre les pouvoirs publics et la société civile et des actions basées sur des solutions nouvelles pour les communautés locales. Selon les spécificités locales, les différents modes de gouvernance «caractérisent la dynamique de l'action, les rapports et les interactions entre les acteurs» (Lesemann et al., 2014, p. 146).

La notion de gouvernance permet également, selon Patrick Le Galès (1995), de mieux saisir la capacité stratégique des acteurs, la dynamique de négociation entre ceux-ci et le brouillage des sphères traditionnelles au niveau local. L'auteur Forgues (2010) va encore plus loin et utilise la gouvernance pour penser les défis que représentent la participation et les rapports d'une multitude d'acteurs qui évoluent à des échelles de pouvoir différentes. Cette notion se caractérise par « la présence de ces acteurs qui ont des logiques d'action autonomes et différentes et qui, en même temps, recherchent des compatibilités institutionnelles pour leur coopération » (Bernier, Bouchard et Lévesque, 2002, p. 56).

Nous sommes alors devant une tendance forte, ancrée d'un développement intégré (Banque Mondiale, 2004; Bourque, Comeau, Favreau et Fréchette, 2007) et d'un « passage obligé » (Lemieux, 1999; Ulysse et Lesemann, 2007) pour les acteurs des diverses sphères de

développement dans la mobilisation de leurs ressources et la mise en œuvre de leurs projets locaux.

Comme le témoigne Hounmenou (2003), les caractéristiques exposées préalablement sur la notion de gouvernance mettent en lumière 1) la gestion des territoires par une variété d'acteurs dont les interventions et les ressources sont destinées au bien commun; et 2) l'apport de la notion d'action publique et sociale sur un territoire donné. Une définition englobant concrètement le concept de gouvernance provient des travaux de Beslay et al. (1998), qui traitent l'action publique et sociale comme toute opération d'animation, d'aménagement, de financement ou d'autre nature, se donnant comme justification des objectifs d'intérêt collectif (dépassant les intérêts individuels d'une personne ou d'une organisation).

Pour l'Union européenne, dans sa communication Gouvernance et développement de 2003, la gouvernance est :

(...) à la fois une question de mobilisation, de représentation et d'autonomisation réelles de la société civile, et en particulier des pauvres, et une question de capacité réelle des institutions publiques et des administrations à définir et à proposer les politiques requises. (Commission européenne, 2003 dans Montagner, 2006, p.2)

À travers les notions de gouvernance, d'approche intégrée et de partage des responsabilités, il y a quelques raisons et motivations, énoncées par Hounmenou (2003), pour rechercher la participation de la société civile, notamment une conception moderne de la gestion locale dans la prise en compte des besoins des populations; la réconciliation et le rapprochement des citoyens

et élus; et une nécessité pragmatique d'agir en partenariat avec les acteurs pour mettre en œuvre les politiques publiques.

Comme le résumait Boucher et Favreau (2001), ce développement renouvelé amène de nouveaux acteurs, de nouvelles règles et activités de développement et bien sûr d'autres modes et stratégies d'intervention, ce qui crée une répartition des pouvoirs locaux, des actions transfuges et une ouverture des frontières organisationnelles de l'ensemble des acteurs du développement des communautés locales. Dans cette foulée, ce renouvellement de perspective mise donc désormais, comme le stipulent Letellier et Tremblay (2011), sur les « mots d'ordre » : intersectorialité, territorialisation, appropriation et concertation.

Un exemple de mobilisation de la société civile et des élus est l'adoption, en décembre 2002, de la loi 112 sur la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale qui démontre un exercice co-construit. Nous y reviendrons plus tard, mais d'emblée, les bases utilisées dans ce programme proviennent du modèle partenarial dans la gestion des politiques publiques qui s'est maintenu depuis entre l'État et la société civile. Conscients que l'adoption de cette loi émane d'un contexte mondial (le plan de développement du Millénaire), les travaux de Lesemann et al. (2014) éclairent grandement cette toile de fond, précisant que :

(...) il existe tout un pan d'actions collectives en matière de pauvreté portées par les mouvements sociaux (Marche du pain et des roses, Marche mondiale, Collectif pour un Québec sans pauvreté, etc.) dont les revendications sont souvent réinvesties dans les politiques publiques comme c'est le cas avec le PAGSIS 2010-2015, origine de la loi 112 (p.23)

Soit disant, ce modèle, différent de la logique de relation instrumentale, mise désormais sur la participation active du tiers-secteur (organismes communautaires) dans une logique de relation partenariale et co-construite avec l'État, c'est-à-dire qu'au-delà de la participation, ces groupes font aussi partie de l'élaboration et de la mise en œuvre de ces politiques (Enjolras, 2005). Toutefois, même si l'intégration sociale des exclus est un enjeu majeur, Favreau et Klein (1995) précisent que les acteurs se retrouvent face à une «participation conflictuelle» où le partenariat collaboratif émerge d'une réponse à la lutte de la communauté et ses enjeux.

En d'autres termes, le phénomène de pauvreté et d'exclusion sociale qui touche les individus et les communautés remet en cause, comme le soulignent Boucher et Favreau (2001), les politiques et pratiques standardisées ou ciblées et force ces acteurs à préconiser des approches territorialisées et une perspective multisectorielle et inclusive.

Reste à savoir comment les modes de gouvernance vont évoluer en regard de la prise en compte d'une multitude d'acteurs et de pratiques sociales différentes, parfois convergentes et souvent paradoxales entre les différents groupes concernés, participant à ces démarches collectives de développement.

1.1.2. Le palier local et la proximité des acteurs

Dans leurs travaux, reposant notamment sur le rôle de la concertation intersectorielle et de l'action collective dans le cadre du PAGSIS, Lesemann et al. (2014) posent une précision importante pour les effets sur les acteurs en mentionnant de :

(...) prendre acte que les exigences et conditions inscrites dans les orientations nationales (utilisation des ressources existantes, innovation, contribution du milieu, rôle des élus) ne sont pas « automatiquement - toujours-partout » réunies et qu'atteindre ces conditions de base est en soi un objectif. Se pose alors l'enjeu du pouvoir et celui du partage des ressources autour du paradigme de l'action intersectorielle comme moyens de soutenir le développement des communautés et d'innover en matière de lutte contre la pauvreté. (p.12)

La prochaine section se concentre sur cette logique qui met en évidence la complexité des rapports entre les acteurs, la notion de pouvoir et du transfert des ressources, la dimension territoriale qui crée une proximité des acteurs dans l'action.

La dimension locale permet de déclencher la participation, condition essentielle pour le déploiement des projets de développement (Bourque, 2008; INSPQ, 2002; Hounmenou, 2003; Meldon, Kenny & Walsh, 2002; Zadeh et Ahmad, 2010). Le territoire dans cette optique « devient un élément-clé de la concertation intersectorielle car il incarne l'espace commun des interactions entre partenaires (...) et est producteur d'alliances et de solidarité » (Lesemann et al., 2014, p. 7, 11). Penser l'espace local par la voie des acteurs pose l'évidence que ce territoire se construit alors par les interactions des uns et des autres et la construction collective du sens qui permet l'assemblage d'un « cadre d'action collective » (Duperré, 2004 dans Lesemann et al., 2014). Le

local devient donc un référent significatif pour la mobilisation d'une multitude d'acteurs dans la définition collective de projets locaux (Gagnon et Klein, 1992).

C'est dans cet esprit que le local crée une proximité des acteurs dans leur rapport afin de mobiliser les ressources de leur communauté et de faciliter la communication intersectorielle, ce qui en fait un lieu privilégié de citoyenneté et de participation publique. En effet, « la rhétorique de la proximité¹ est au cœur des démarches participatives » (Unal, 2000 dans Hounmenou, 2003, p.6). En précisant ce fait, Unal (2000) met en évidence la relation de proximité et souligne le lien étroit plus englobant avec la notion de gouvernance rattachée à un projet commun de développement local et à un renforcement des liens relationnels, notamment citoyens/élus. En référence à cette réalité, Leloup et al. (2004) expliquent que cette multitude d'acteurs provenant de différents secteurs (privé, associatif, institutionnel et politiques), devra rendre possible une mobilisation et une entente sur des enjeux communs et une vision partagée dans le cadre d'un projet intégré dans leur communauté locale.

Comme le soulignent Bélanger, Sullivan et Sévigny (2000), c'est aussi au niveau des communautés locales que les acteurs se connaissent le mieux et sont davantage portés à collaborer avec différents secteurs d'activité pour l'amélioration du bien-être de leur communauté et le développement de projets.

¹ Nous sommes toutefois conscientes que proximité n'est pas synonyme de démocratie participative. La proximité doit être perçue au-delà du sens physique et territorial. Elle doit être entendue au sens « culturel et moral » caractérisé par un pouvoir qui est proche parce qu'il partage les problèmes, le langage et les préoccupations des acteurs (Falise, 2003).

Ainsi, cette dimension territoriale devient centrale dans le développement des communautés comme les travaux de Bourque (2008) l'expliquent. Et c'est dans l'observation « de cette mise en scène des identités territoriales que des communautés locales deviennent des sujets importants d'action publique » (De la Durantaye, 2001, p.81), notamment dans la mise en œuvre de politique publique au sein de leurs milieux. En effet, la prise en compte du territoire local, surtout dans le contexte du PAGSIS, permet une proximité qui donne du sens pour les acteurs et de l'emprise dans leurs actions dont les élus sont concernés par ces actions et imputables dans leur intervention (Lesemann et al., 2014).

Mais c'est aussi, comme le disent Boussagnet, Jacquot et Ravinet (2010), à travers les transformations de ces politiques publiques, que les acteurs, immanquablement, évoluent et dynamisent ces programmes dans leurs milieux. On comprend par les écrits de ces auteurs, qu'il y a un élargissement et une imbrication des cercles d'acteurs qui bousculent les frontières et les habitudes de développement, créant de plus en plus de flous entre les acteurs et les paliers d'intervention.

Toutefois, autour de l'organisation locale il faut tenir en compte, comme le souligne Hounmenou, (2003), qu'au-delà de l'encouragement à l'activation des liens de proximité, ces politiques négligent largement la dimension temporelle de co-construction que nécessitent ces proximités qui est pourtant un processus d'apprentissage progressif teinté d'interactions répétées entre les acteurs qui prennent sens à long terme.

Tout compte fait, les changements dans les rapports de l'État face à la prise en charge des territoires dans la mise en œuvre des programmes et l'identification de solutions collectives adaptées aux milieux amènent, comme le soutiennent les travaux de Klein (1995), une transformation dans le rôle des communautés locales en regard des rapports sociaux, des conduites collectives et de l'émergence de nouvelles pratiques.

Ces défis influencés par la notion de gouvernance territoriale et par la gestion publique actuelle amènent des scènes d'action collective intégrant une pluralité d'acteurs provenant de différents secteurs (privé, associatif, institutionnel et public) à travers une mobilisation intersectorielle. Cette mouvance dans le rôle des communautés locales pose, pour les acteurs, la nécessité de s'entendre sur des enjeux communs et une vision partagée dans le cadre d'un projet intégré sur leur territoire. La prochaine section expose les effets de ces transformations pour ces acteurs locaux dans ce rapport collaboratif, collectif.

1.1.3. Les rapports entre les acteurs dans le développement de leur communauté locale

Selon les travaux à partir du cas français de Jean-Pierre Gaudin (1999), les rapports sociaux des acteurs constitutifs sont organisés de plus en plus selon une hiérarchie horizontale provenant de secteurs d'intervention extrêmement variés. Cette conception française s'applique au cas québécois et demeure actuelle, selon les recherches de Forgues (2010) et du Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT, Proulx et al, 2005, CROT). Donc, cette gestion

gouvernementale, comme le signalent Gagnon et Klein (1992), met fin au modèle classique de la structuration des rapports selon une hiérarchie verticale, soit du centre vers la périphérie. Lorsque l'on parle de ces rapports, on traite avec plusieurs enjeux, des objectifs et des visions spécifiques pour chaque type de développement et d'acteurs, et on renvoie nécessairement, comme le mentionnent Tremblay et Fontan (1994), à des acteurs hétérogènes dont le compromis est à considérer dans ces rapports.

L'affirmation de ces derniers auteurs démontre toute la complexité des rencontres entre les acteurs et la dynamique particulière de ces rapports selon le contexte local. D'ailleurs, Bourque (2008) illustre l'intrication que peuvent causer ces interactions soit souhaitées, inévitables ou imposées. Pour sa part, Friedberg (1988) parle de reconnaissance des tensions et des conflits déjà existants autant que par la reconnaissance de l'instabilité potentielle et conflictuelle dans les rapports.

Comme le précisent Lévesque et Mager (1992) ainsi que Gagnon et Klein (1992, 1995), les expérimentations de formules alternatives de développement local dans le processus de mise en relation d'acteurs amènent des ancrages structurels et organisationnels fort différents, en raison des approches et cultures propres à chacun.

De là l'importance de tenir compte de la subtilité des rapports au niveau local et des potentielles difficultés rencontrées dans la collaboration collective et l'évolution des échanges, surtout dans un contexte de proximité que doivent jauger les acteurs dans le développement de leur communauté

locale. Et ces rencontres, qu'elles soient « conflictuelles ou consensuelles » permettent la cohabitation d'approches différentes, orientées vers une pratique thématique, sectorielle ou territoriale, et intégrées par une alliance négociée (Letellier et Tremblay, 2011).

Ces rencontres offrent, comme le soulignent Thibault (2001) et Lachapelle (2004), un cadre de résolution pour la coordination, la gestion et l'harmonisation des rapports entre les acteurs réunis. Commons (1934, dans Hounmenou, 2003) et Friedberg (1988) parlent de situations de négociation sociale qui contraignent et organisent en même temps le processus de choix collectifs, des sortes de conventions sociales, en confrontant les phénomènes de pouvoir et de dépendances (inter) de chacun des acteurs. Mais comment concilier ces phénomènes devient l'interrogative de toute démarche de développement des communautés locales.

Ceci dit, l'actualisation de ces rencontres prend la plupart du temps la forme de tables de concertation où se développent des projets collectifs au niveau local, intégrant différents niveaux d'acteurs, comme les élus, les acteurs sociocommunautaires et institutionnels ainsi que la société civile.

Ces exercices appellent, comme le dit Vachon (1993), à des changements d'attitude et de comportement vis-à-vis de l'autre, à travers les tendances évolutives de projet de développement et à la nécessité de s'adapter aux nouvelles règles, aux partages de pouvoir et de décision. Chaque acteur met en commun ses ressources, ses objectifs organisationnels et son volontariat, c'est donc dire que « la responsabilité est conjointe dans l'action » (Vachon, 1993, p.173-174).

En effet, tel que le mentionne Hounmenou (2003), « l'expression des décisions collectives intervient au bout des transactions qui donnent lieu à des choix qui apparaissent comme une sorte de convention au groupe social concerné » (p.8). Mais les travaux d'Enjolras (2005) précisent que malgré le fait que les actions des acteurs sont interdépendantes et individuelles, les connexions sociales contribuent à générer l'effet collectif et donc, une certaine «réciprocité généralisée», mais pas toujours égalitaire. C'est pour cette raison qu'il est important de ramener l'analyse aux rapports entre les acteurs qui «par leur réseau et leur structure contraignent ou offrent des possibilités pour l'action» (p.59).

En lien avec la pauvreté et l'exclusion sociale, les auteurs Lesemann et al. (2014) posent l'enjeu du « caractère multidimensionnel » de la pauvreté et des différentes conceptions des acteurs selon les réalités territoriales, qui dans une optique d'intersectorialité, orientent le développement de repères communs qui animent les divers acteurs engagés dans l'action (p. 34).

Les façons de faire ensemble et les choix d'orientations dans le développement des communautés, comme l'illustrent très bien Crozier et Friedberg (1977) dans leur ouvrage, sont des solutions spécifiques que les acteurs, dans un contexte particulier avec leurs ressources et capacités, ont mises en place pour la résolution de problèmes communs, tout en tentant d'organiser leurs rapports. Bourque (2008) abonde dans le même sens en mentionnant que ces collaborations peuvent impliquer, pour les acteurs, la création d'alliances ou le recours au conflit

comme stratégie selon le contexte d'action et d'interaction, notamment pour augmenter le pouvoir d'influence.

Comme le signalent Crozier (1977) et Friedberg (1977, 1988), la solution d'un problème social dépendra toujours de la manière dont il a été défini à la base et par qui, ce qui influencera l'orientation de la décision qui sera par conséquent fortement structurée. « Dès lors, la conception locale à un problème local ne prendra pas la même forme selon qu'elle est proposée par des acteurs qui proviennent du milieu des affaires, (politique) ou communautaire » (Tremblay et Fontan, 1994, p.148).

Les travaux de Brousseau (1993) et de Friedberg (1997) notent aussi que ce n'est pas une finalité automatique qui pousse les acteurs à développer leurs interactions ni une dynamique spontanée qui stimulerait ces acteurs à s'unir, se regrouper, s'organiser ensemble en parfait accord. Ils ajoutent que le rapport entre les acteurs ne garantit pas non plus la convergence vers un équilibre, une harmonie.

De là provient la portée de notre intérêt quant aux rapports entre les acteurs du développement local et la subtilité des réalités cachées derrière une apparence simpliste, voire évidente dans le « faire ensemble », qui toutefois, lorsqu'elles sont examinées de plus près, sont parsemées de défis importants pour le développement des communautés locales et les acteurs prenant part à son déploiement.

La section suivante se veut l'exposition du problème spécifique de recherche centré sur l'explication et la mise en contexte du Plan d'action gouvernemental en matière de solidarité et d'inclusion sociale (PAGSIS) et sur le cas du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM).

1.2. Problème spécifique de recherche

Cette partie présente le problème spécifique de recherche qui porte sur le cas du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM) de la région de la Mauricie. Mais avant de présenter les assises de ce projet concerté, une mise en contexte des balises du Plan d'action gouvernemental en matière de solidarité et d'inclusion sociale (PAGSIS) sera effectuée en prémisses de cette section. Enfin, il y aura exposition de la question de recherche pour bien saisir le fondement même du présent mémoire.

1.2.1. Mise en contexte du Plan d'action gouvernemental en matière de solidarité et d'inclusion sociale (PAGSIS)

Le présent mémoire s'inscrit dans la foulée de la mise en œuvre du Plan d'action gouvernemental en matière de solidarité et d'inclusion sociale (PAGSIS), plan d'action national institué par la loi visant la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, lequel comprend un axe régionalisé

(orientation 1)² via la gestion de l'outil financier du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS). C'est le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale qui est ministre responsable de l'application de cette loi.

L'orientation 1 du PAGSIS permet le renforcement de la solidarité et le rapprochement des décisions vers les milieux locaux et régionaux, les trois autres orientations relevant des actions ministérielles. Cette orientation constitue un cadre pertinent dans nos présents travaux. Elle fait jouer l'influence de la gouvernance partagée et l'obligation des acteurs de travailler ensemble pour la mise en œuvre de ce plan dans leur responsabilité donnée.

Le PAGSIS 2010-2015 témoigne de la volonté gouvernementale de « revoir nos façons de faire » : instaurer une nouvelle gouvernance du développement social et des communautés *qui implique une réévaluation des rapports entre les acteurs sur une base territoriale*, mais aussi des manières de faire des divers ministères et programmes au niveau territorial. (Lesemann et al., 2014, p.5)

Le présent PAGSIS est en fait le deuxième plan d'action gouvernemental de la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté. Le premier était centralisé au national et s'échelonnait de 2004 à 2009 avec le Fonds de lutte contre la pauvreté. Le second PAGSIS avec le FQIS est un fonds décentralisé vers les régions dont le mandat de gestion est transféré aux Conférences régionales

² L'orientation 1 du PAGSIS 2010-2015 vise à renforcer l'action locale et stipule que pour ce faire, il est nécessaire de briser les silos entre les différentes organisations afin d'assurer une harmonisation des actions et de créer des continums de services centrés sur la personnes; assouplir les normes de certains programmes et mesures pour mieux répondre aux besoins des milieux; donner aux acteurs régionaux et locaux les moyens de mieux réaliser leur mission en soutenant leurs efforts de mobilisation et de concertation qui conduisent à des projets prometteurs; assurer la continuité des démarches existantes, telles les initiatives de revitalisation urbaine intégrée (RUI) et d'approche territoriale intégrée (ATI) (PAGSIS 2010 , p.18).

des élus (CRÉ)³. Cette responsabilité est en continuité d'un mouvement amorcé depuis les années 2000 dans l'optique d'un partage des responsabilités en matière de lutte à la pauvreté.

Comme le précisent les normes et orientations du FQIS⁴, les CRÉ doivent créer une Alliance⁵ pour la solidarité au sein de leur région et préparer un plan d'action régional. Les Municipalités régionales de comté (MRC) et les villes où l'on retrouve plusieurs structures de concertation et de réseaux d'acteurs de développement doivent également se doter d'un plan d'action local. Enfin, les organismes désirant déposer des propositions de projets dans leur MRC doivent aussi se prévaloir d'un plan d'action établi en partenariat avec les représentants de leur milieu.

Dans le cas étudié ici, il est intéressant de constater que la région de la Mauricie⁶, dont fait partie la MRC de Mékinac, avait déjà inscrit la lutte à la pauvreté dans la planification stratégique de la CRÉ avant l'arrivée du PAGSIS 2010-2015; ce n'est pas le cas de plusieurs régions du Québec. De plus, les acteurs régionaux et locaux se réfèrent au Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS) et non au PAGSIS. Nous utiliserons donc, selon la logique de contenu, les deux désignations.

³ La grande majorité des sommes (93 %) sont confiées aux conférences régionales des élus (CRE), à la Ville de Montréal et à la Commission de la santé et des services sociaux des Premières Nations du Québec et du Labrador. http://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/soutien-financier/soutien_sacais/fonds-quebecois-initiatives-sociales/

⁴ Normes et orientations du FQIS : http://www.mess.gouv.qc.ca/publications/pdf/FQIS_Orientations_normes.pdf

⁵ Une Alliance pour la solidarité est une entente signée entre le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et soit : une Conférence régionale des élus, la Ville de Montréal ou la Commission de la santé et des services sociaux des Premières nations du Québec et du Labrador. Elle vise à favoriser la mobilisation et la concertation des acteurs ainsi qu'à soutenir la coordination, la planification et la réalisation d'actions structurantes visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale. (Cadre d'élaboration des Alliances pour la solidarité sociale, 2011, p.1)

⁶ Informations sur la région. Site officiel de la CRÉ Mauricie : <http://www.cre-mauricie.qc.ca/la-mauricie/le-territoire>

Dans la région de la Mauricie et spécifiquement dans la MRC de Mékinac, le processus décisionnel des élus pour l'acceptation ou non des projets déposés se déroule en deux étapes. D'une part, le conseil des maires de chaque MRC adopte ou non les projets qui leur sont déposés après une première vue du comité territorial de développement social de la MRC de Mékinac. Ces projets sont sous le leadership de différents groupes ou organisations, notamment une Corporation de développement communautaire (CDC), un comité territorial de développement social, une table de concertation où se trouvent des acteurs communautaires (organismes) et institutionnels (CSSS) et même parapublics (CLD). Après acceptation par les élus de la MRC, les projets doivent passer par une deuxième étape décisionnelle au niveau régional. Donc, c'est le C.A. de la CRÉ de la Mauricie qui décide de l'attribution finale ou non du financement, influencé ou non par la décision prise par les élus de la MRC de Mékinac.

Également, dans la région de la Mauricie, il y avait déjà en place, avant l'arrivée du PAGSIS, des comités territoriaux de développement social qui sont, notons-le, à géométrie variable selon les territoires (de 10 à plus de 35 membres) et dont plusieurs partenaires (Ex. CDC, CLD, OC de CSSS) animent ces tables.

Le territorial local permet aux acteurs d'influencer le déploiement et les décisions du FQIS et ainsi d'avoir une certaine emprise sur leur développement. En effet, les communautés locales ont le rôle d'identifier des priorités d'action en lien avec leurs réalités et enjeux territoriaux spécifiques et ainsi déposer des projets structurants pour répondre, comme le soulignent Letellier et Tremblay

(2011), plus efficacement aux problèmes sociaux de leur communauté, de leur MRC en matière de lutte à la pauvreté.

Les travaux de Lesemann et al. (2014) reconnaissent que :

Les processus de concertation intersectorielle et de participation citoyenne à l'échelle des communautés, dans le cadre de l'intervention socio-territoriale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, sont au fondement de l'efficacité des politiques. Le PAGSIS 2010-2015 confirme cette orientation qui ouvre les territoires régionaux et municipaux à la mobilisation et à la concertation des divers acteurs publics, privés, communautaires, associatifs. Il s'agit de nouvelles stratégies d'intervention concertée définies par les lois transversales qui encadrent la territorialisation de l'action publique. (p.4-5)

La mise en œuvre du FQIS au niveau local suscite donc une certaine modification des contextes et culture d'action établis et influence « l'évolution des conditions de l'action collective » (Friedberg, 1988, p.11). De là la préoccupation d'étudier une scène d'action se déroulant dans la MRC de Mékinac, sous l'angle du processus d'interaction entre les acteurs, dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet concerté proposant une solution spécifique au phénomène de pauvreté sur le territoire. Plus spécifiquement, l'attention scientifique sera d'identifier les contraintes, les obstacles et les conditions de mise en œuvre du FQIS dans le développement de projets dans la MRC de Mékinac; les défis que posent les rapports entre les acteurs d'un territoire dans la gestion de solutions collectives; et bien sûr de repérer la perception des acteurs quant au processus du PAGSIS en matière de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale.

La prochaine section est dédiée à la présentation du cas spécifique étudié dans le cadre de notre mémoire.

1.2.2. Cas du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM)

Dans cette perspective, le choix du projet Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM) dans la MRC de Mékinac, en Mauricie, a tout d'un cas potentiellement enrichissant par la façon de travailler de ses acteurs et la question du pouvoir décisionnel. Par ailleurs, ce projet est une idée qui émerge d'un consensus entre les organismes communautaires et institutionnels du territoire et propose une nouvelle approche, celle de l'éducation populaire conjuguée au fait que le centre soit ambulant. En référence aux objectifs visés, le CÉPAM devrait permettre de développer les forces du milieu, d'offrir des services de proximité et peut-être une solution sociale durable en terme de lutte à la pauvreté et d'exclusion. Vous trouverez à l'Appendice A, l'organigramme de la structure du CÉPAM ainsi que la plate-forme réalisée collectivement.

L'organisme promoteur du Centre d'éducation populaire ambulant Mékinac (CÉPAM) est la Corporation de développement communautaire (CDC) de Mékinac⁷. Le projet consiste à mettre sur pied un dispositif de concertation visant la participation et l'intervention des ressources du milieu pour venir en aide aux personnes vivant en situation de pauvreté et d'exclusion sociale. Contrairement à la seule prestation de services, la nouvelle équipe de travail repère, analyse, identifie, réfère et accompagne les personnes dans leurs démarches personnelles, que ce soit vers la scolarité, l'emploi, la mise en action, la santé ou autre et les supporte dans leur prise en charge.

⁷ Les prochains paragraphes présentant le CÉPAM ont été tiré intégralement du site internet du Consortium en développement social de la Mauricie, consulté le 2 juin 2014, <http://www.consortium-mauricie.org/Default.aspx?idPage=37#centre-education-populaire-mekinac>. Lancement du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac

Par différentes occasions et activités organisées dans chacune des dix municipalités du territoire, l'équipe au cœur du projet permettra d'une part de créer avec les participants un lien de confiance et d'autre part, de connaître les besoins des participants des municipalités. Ces occasions sont, par exemple, des repas communautaires qui, selon les connaissances préalables du milieu, seraient animés de petites conférences et d'ateliers portant sur différents sujets tels que le panier d'épicerie, les rapports d'impôts, le budget familial, la conciliation travail-famille ou autre.

Lors des activités organisées, une équipe d'intervention de proximité nommée « escouade », formée d'intervenants impliqués dans le projet (milieu communautaire, intervenants spécialisés en santé mentale, toxicomanie, employabilité, famille, etc.), sera présente afin de répondre aux besoins immédiats et urgents des participants. À court, moyen et long terme, cette escouade, sous la gestion de la coordination du projet, supportera des démarches qui émergent des personnes en situation de pauvreté ou vivant de l'isolement en les amenant vers des projets de développement personnel et communautaire, adaptés aux besoins de leur milieu ou des participants.

En collaboration avec les ressources communautaires, intersectorielles, municipales, locales et les personnes en situation de pauvreté, le CEPAM visera en résumé à : favoriser le développement des compétences personnelles et professionnelles des citoyens; favoriser la participation des citoyens dans des contextes d'implication citoyenne; favoriser l'autonomie des citoyens dans une démarche de mise en action personnelle et/ou collective; contribuer à

consolider le tissu social de chacune des municipalités; solidifier le sentiment d'appartenance et la volonté de développement face à sa localité.

1.3 Question et objectifs de recherche

L'intention de recherche est d'avoir une vue d'ensemble sur l'action collective en cours dans cette communauté locale et « permettre aux acteurs concernés de mieux se situer dans leurs champs d'action et de mieux en mesurer les contraintes de leur collaboration ainsi que leur propre contribution à la construction de ces contraintes » (Friedberg, 1988, p.14-15).

C'est tenter d'aller plus loin et de mettre en évidence les perceptions, en saisir le sens et comprendre la définition et le poids que les acteurs eux-mêmes associent au contexte de la mise en œuvre du FQIS, précisément pour le développement de leur projet concerté.

Cette approche permettra de produire des connaissances sur les rapports entre les acteurs locaux dans le développement d'un projet qui apporte une solution collective à la lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale, du moins une vision partagée pour cette communauté.

L'objet de la présente recherche consiste à répondre à la question principale suivante : comment se déploient les rapports entre les acteurs de la MRC de Mékinac dans le cadre de l'axe 1 de la mise en œuvre du Plan d'action gouvernemental en matière de solidarité et d'inclusion sociale

(PAGSIS) et plus spécifiquement dans la mise en place du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM)?

Pour donner suite à la présentation du problème de recherche, le chapitre suivant expose le cadre conceptuel qui permet de présenter les grands concepts que sont le développement des communautés et l'action collective des acteurs participant à ce développement sous l'angle des processus d'interactions.

Chapitre 2

Cadre conceptuel

Afin de mieux cerner la problématique de cette recherche, ce chapitre présente le cadre conceptuel qui servira de bases théoriques pour comprendre et analyser le projet du Centre d'éducation population ambulant de Mékinac (CÉPAM). Il est nécessaire de débiter par la présentation du concept de développement des communautés. Dans un deuxième temps, une analyse plus approfondie des concepts de l'acteur, des rapports et des stratégies sera réalisée afin d'éclairer la notion globale de l'action collective des acteurs des communautés locales.

2.1. Développement des communautés

Le terme développement est approfondi par plusieurs auteurs, dont Favreau (2002, 2007), Fréchette (2002) et Larose (2007) et est vu comme une mobilisation économique, sociale et culturelle de toutes les potentialités d'une communauté locale autour d'un certain nombre d'objectifs d'amélioration des conditions de vie des populations.

Au-delà d'une mobilisation, tout en restant complémentaire, Bourque (2008) voit le développement comme un processus, une démarche par laquelle une communauté, par voie d'initiatives, de leadership et d'empowerment, tente de maintenir ou d'améliorer, selon les valeurs qu'elle juge prioritaires, les conditions de vie collectives.

C'est en tout point de vue la participation démocratique des citoyens et des acteurs sociaux ciblant les enjeux collectifs et sociaux de leur communauté (Bourque, 2008, 2007; Comeau, Favreau et Fréchette, 2007; et INSPQ, 2002).

Afin de définir réellement la notion de communauté, plusieurs recherches et travaux pertinents ont été observés dans la littérature. Parmi ceux-ci, le Dictionnaire de Sociologie (Akoun et Ansart, 1999) définit la notion de communauté comme un ensemble social dont les membres partagent des valeurs et se reconnaissent des liens forts d'appartenance entre eux et avec le tout communautaire. Cependant, inspiré par les travaux de Tönnies, Marx, Durkheim, Platon et Aristote, Akoun (1999) dresse une définition plus juste à notre point de vue. En effet, ces auteurs illustrent la communauté via des alliances d'intérêts entre individus et des acteurs séparés originellement, ayant des objectifs et intérêts personnels, qui s'efforcent de faire vivre une solidarité collective. Cette dernière définition est davantage liée à notre postulat de recherche axé sur les rapports complexes entre les acteurs des communautés locales dans le cadre du déploiement d'une politique publique et de gestion de projet collectif.

En considérant maintenant la notion de développement des communautés, c'est dire, comme le soulignent bien Bourque (2008) et l'INSPQ (2002), que le développement des communautés renvoie à l'ensemble des approches d'actions collectives structurées sur un territoire donné, qui est fondé sur la participation des membres d'une communauté et ses acteurs, et sur le développement de leur emprise collective sur leurs ressources et leurs institutions locales.

Et c'est ce développement des communautés au plan local qui se transforme en réel processus, en « une stratégie intégrée, dont l'objectif est de promouvoir une autre manière de penser et de faire en mettant l'accent sur les notions de solidarité et de citoyenneté et surtout en cherchant à lutter contre les mécanismes d'exclusion » (Tremblay et Fontan, 1994, p.129).

Nous retrouvons donc deux dimensions au développement des communautés dans une optique d'action locale visée par une communauté territoriale comme l'identifient les travaux de Bourque, (2007, 2008) et ceux de Comeau, Favreau et Fréchette (2007), soit le processus vu comme une intervention qui consiste à soutenir ou à mettre en marche l'action collective et communautaire, et sa dimension de résultats qui vise la mise en place de réponses collectives aux enjeux et priorités d'un milieu sous forme d'initiatives, d'innovations, de ressources, de services.

Concrètement, comme l'expose Christenson (1989), ce développement fournit aux acteurs locaux une occasion d'acquérir les compétences dont ils ont besoin pour effectuer des changements dans leurs propres communautés et de participer directement à la réalisation d'objectifs. Il faut cependant garder en tête, comme le suggèrent Ulysse et Lesemann (2007), qu'à travers ces processus de développement, voire de changement, il y aura inévitablement une multiplication d'acteurs porteurs de logiques divergentes et donc, une dynamique des rapports entre ces acteurs souvent complexes et spécifiques.

On comprend alors que les communautés locales « sont devenues des espaces à enjeux essentiels sur lesquels on teste de nouvelles formes d'action publique » (Jouve, 2003, p.19) et

que l'action sociale tend à une localisation (Tremblay, 2009). Et, comme l'explique Fortier (2009), c'est par l'ouverture d'espaces publics de discussion que les acteurs privés et publics se voient associés à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques (comme le PAGSIS) touchant les questions locales.

Ce faisant, le développement des communautés, en plaçant les acteurs au centre de son déploiement, expose la complexité des rapports entre ces acteurs dans leur exercice de solidarité collective pour contrer la pauvreté. La prochaine section aidera à saisir cette réalité de gestion de projet collectif où les acteurs ont une responsabilité partagée dans la mise en place d'une politique publique et aussi dans le processus d'identification de solutions locales en matière de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale sur leur territoire.

2.2. L'action collective des acteurs des communautés locales

Dans cette section, nous tenterons de définir la notion d'acteur ainsi que les concepts de rapports et de stratégies des acteurs locaux à travers leur contexte d'action spécifique. Ces définitions et explications permettront de mieux saisir l'acteur et l'influence de ses comportements dans l'action collective et en rapport avec les autres. Nous verrons également l'impact des stratégies, ses utilisations par les acteurs et l'influence du pouvoir.

2.2.1. La notion d'acteur

En soi, l'acteur défini par Crozier et Friedberg (1977) est celui qui agit dans une situation. Cette définition, en apparence simpliste, permet réellement de mettre en avant plan un élément essentiel au développement, soit le fait de poser une action en vue d'un impact social pour l'acteur dans son milieu.

Reprenant cette même logique, Boussaguet et al. (2010), dans une perspective d'analyse des politiques publiques telles que la mise en œuvre de la politique de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, désignent le terme acteur comme celui qui agit, en tant qu'acteur individuel, ou en tant qu'acteur collectif. De manière précise, cette dernière définition pose deux dimensions comme le soulignent ces auteurs, « l'une concernant la contribution de l'acteur au processus politique et l'autre l'impact ou l'influence de cette contribution sur le résultat » (p.23).

Il devient alors impératif de tenir compte, dans la présente recherche, de la notion d'acteur collectif considérant l'obligation des acteurs locaux dans le plan de lutte contre la pauvreté (PAGSIS) de travailler en concertation afin d'obtenir le financement pour la mise en place des projets. De plus, chaque acteur agit pour l'intérêt de son organisation et doit également jauger avec la vision définie et la conception du problème social du groupe auquel il prend part.

En regard à l'acteur collectif, l'auteur Grossman (2010) pose l'exigence de prendre en compte la dimension externe et interne, dans la mesure où seuls les individus sont capables d'agir intentionnellement. De l'extérieur, comme le dit cet auteur, « il s'agit de déterminer sa capacité à

mobiliser les ressources dont il dispose dans une action stratégique, et de l'intérieur, il faut analyser les interactions entre acteurs internes aboutissant aux actions attribuées à l'acteur collectif » (p.31-38).

Comme le soulignent Crozier et Friedberg (1977), l'étude de ce type d'acteur se fera en terme d'action dans le cadre du construit social que leur pose leur collaboration intersectorielle, comme la mise en œuvre du plan d'action de lutte contre la pauvreté. Comme les acteurs dans le contexte d'action spécifique deviennent des agents collectifs, ils sont alors capables de mesurer, manipuler, adapter et inventer leur comportement en fonction des circonstances, des opportunités.

Dans un contexte d'étude des relations entre les acteurs, il y a, tel que le confirment Grossman (2010), Crozier (1977) et Friedberg (1988; 1977), une forte interdépendance entre les acteurs, surtout au niveau des ressources mobilisables (*ressource dependency*) qui se traduit par le fait «qu'aucune décision d'aucun acteur ne peut être prise de façon unilatérale : parvenir à un compromis acceptable constitue le préalable indispensable à toute action » (Crozier et Friedberg, 1977, p.225).

L'auteur Friedberg (1988) poursuit dans cette logique et mentionne qu'il y a aussi des «considérations d'opportunités politiques» à prendre en compte dans la gestion des rapports de pouvoir et la négociation de compromis. Ces considérations sont nécessaires pour avoir un équilibre entre l'action et la justification des décisions prises, qui disons-le, auront une influence

sur les autres acteurs et leur comportement en regard de ces décisions, de ces actions, de ces choix.

Afin de bien saisir la diversité des acteurs provenant de secteurs spécifiques d'intervention, les auteurs Lesemann et al. (2014) identifient 5 catégories d'acteurs dans la mise en œuvre du PAGSIS, soit 1) acteurs publics agissant au sein des divers ministères (MAMOT, MESS, MSSS, MELS); 2) acteurs politiques (Élus, CRÉ, MRC, Municipalités); 3) acteurs professionnels des services publics et parapublics (CLE, CLSC, CSS, OMH, CLD, CS); 4) acteurs issus des secteurs associatifs (communautaire, économie sociale, femmes, autochtones); 5 acteurs supra régionaux et nationaux (regroupements, groupe-conseil, réseaux nationaux).

En sachant que ce contexte spécifique d'action collective apporte une interdépendance entre les acteurs, la prochaine section exposera concrètement les concepts des rapports et des stratégies empruntées par les acteurs. Cette partie se veut une entrée en matière sur ces concepts essentiels à l'analyse du cas étudié et qui seront inévitablement utilisés comme appuis théoriques lors de la discussion.

2.2.2. Les rapports et stratégies entre les acteurs

Il y a plusieurs notions intéressantes dans le cursus littéraire en ce qui a trait aux typologies des rapports, notamment les travaux pertinents et complémentaires de Lemieux (1998) et Bourque

(2008). Cependant, dans la présente étude, nous centrons l'analyse sur le processus d'interaction qui se déroule entre des acteurs dans leur contexte d'action collective où le déploiement d'une politique publique sur leur territoire force leur collaboration pour la mise en place de projets.

En s'imprégnant du raisonnement des travaux développés par Friedberg (1977, 1988) et Crozier (1977, 1993), les rapports entre les acteurs sont vus sur une base instrumentale, c'est-à-dire une relation d'échange collaboratif dû au contexte d'action qui demeure réciproque dans la réalité d'interdépendance qui cadre les relations, mais déséquilibrée en raison de l'évolution de l'action organisée collectivement et des étapes inhérentes au développement.

Le concept central des rapports entre les acteurs est la stratégie, mais pour comprendre ce concept et surtout l'usage de celui-ci, les auteurs Crozier et Friedberg (1977) soulignent que le comportement des acteurs est toujours actif et a toujours un sens dans l'action. Ce comportement a également toujours deux aspects : « un aspect offensif (la saisie d'opportunités en vue d'améliorer sa situation); et un aspect défensif (le maintien et l'élargissement de sa marge de liberté, donc de sa capacité d'agir) » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 74).

Le Dictionnaire de Sociologie définit la notion de stratégie comme « un ensemble de moyens mis en œuvre par des individus pour parvenir à leurs fins, dans un système dont les règles implicites sont formées par la combinaison de ces stratégies » (Dutrenit, 1999, p.507). C'est réellement « une mise en relation caractérisée par des rapports asymétriques (inégalité de pouvoir et de

ressources) et hiérarchiques (rapport de force) entre les acteurs » (Lévesque et Mager, 1992 p.26).

Comme mentionné par Crozier (1977, 1993) et Friedberg (1988), les acteurs sont dotés d'un « instinct stratégique », c'est-à-dire que leur comportement n'est pas exclusivement rattaché à leur expérience passée, mais surtout à la perception qu'ils ont des opportunités et des contraintes de leur contexte d'action spécifique et de leur vision, intérêts respectifs en regard des autres acteurs.

Les stratégies, comme le précisent Crozier et Friedberg (1977), peuvent être plus ou moins risquées, plus ou moins agressives ou, au contraire, plus ou moins défensives. Cela dépendra de la capacité d'agir des acteurs en regard des opportunités; la perception et représentation du champ d'action; et selon la structure du jeu dans laquelle ils sont engagés. Ceci dit, « les moyens stratégiques se résument à l'exercice d'un pouvoir dont les sources peuvent être des alliances, la maîtrise de l'expertise et de l'incertitude vis-à-vis des autres acteurs » (Dutrenit, 1999, p.507 dans le Dictionnaire de Sociologie).

Selon Friedberg (1988), « le pouvoir peut se définir comme l'échange déséquilibré de possibilités d'action, c'est-à-dire entre un ensemble d'acteurs, donc on met l'accent sur la nature relationnelle et non transitive du pouvoir » (p.123). Comme le souligne cet auteur, il y a un lien irréductible entre la notion de pouvoir et d'interdépendance des acteurs qui devient normal dans cette coopération humaine qui suppose toujours une dépendance (inter) entre les acteurs et surtout un

état déséquilibré entre ceux-ci. Le pouvoir devient contraignant et il se manifeste qu'à travers une relation qui met en jeu deux ou plusieurs acteurs dépendants (inter) et surtout engagés dans ce processus, dans la poursuite d'un objectif commun, qui va influencer leurs propres objectifs personnels ou organisationnels (Crozier et Friedberg, 1977). « Le pouvoir est donc une relation, et non un attribut des acteurs » (p.66).

Le pouvoir ne mène pas tout, comme nous avertit Friedberg (1988), et précise qu' « un acteur ne peut avoir un intérêt sans se trouver dans une situation d'interdépendance vis-à-vis d'autres acteurs, et qu'il ne fera ordinairement rien qui pourrait le faire perdre dans ces relations d'interdépendance, c'est-à-dire dans l'espace d'action ou dans le jeu qu'elles forment » (p.276). En d'autres termes, le pouvoir est « la capacité d'un acteur à structurer des processus d'échange plus ou moins durable en sa faveur, en exploitant les contraintes et les opportunités de la situation pour imposer les termes de l'échange et favorables à ses intérêts » (Friedberg, 1988, p.127-128).

En guise de conclusion de ce chapitre, nous avons vu que le développement des communautés locales met l'acteur au centre de son déploiement via des alliances qui font travailler ensemble des acteurs pouvant être séparés originellement ou oeuvrant peu ensemble, pour tenter de créer une solidarité collective. Les rapports entre les acteurs dans le contexte de déploiement d'une politique de lutte à la pauvreté et la gestion d'un projet collectif supposent la capacité de mobilisation des ressources et le maintien, voire la gestion de cette intersectorialité à travers l'action. La notion d'interdépendance déclenchera, selon la justification et l'impact de cette décision, des comportements chez les acteurs qui seront guidés par la perception qu'ils ont des

opportunités et des contraintes du contexte d'action. Nous pouvons considérer ces réactions comme stratégiques pour les acteurs, en tant que moyen pour arriver à leur fin. En outre, le caractère contraignant qui explique les rapports complexes passe par le perpétuel besoin d'adaptabilité des acteurs en regard à la trame évolutive des projets collectifs et des rapports.

L'analyse des données de la présente recherche permet d'étudier un cas spécifique et de mieux comprendre comment les rapports entre les acteurs du CÉPAM dans la MRC de Mékinac se déploient dans le contexte politique du plan de lutte à la pauvreté (PAGSIS). Mais avant de présenter les résultats obtenus, la démarche méthodologique sera exposée dans le prochain chapitre.

Chapitre 3

La démarche méthodologique de la recherche

Ce chapitre présente la démarche méthodologique et la justification des choix à cet égard. Plus particulièrement, la prochaine section servira à exposer les méthodes utilisées et les actions entreprises pour répondre, de façon adéquate, à la question de recherche : explication de la stratégie de recherche choisie, validité interne et externe de l'étude de cas, description de la population et de l'échantillon à l'étude. Par la suite, l'instrumentalisation et le processus de collecte de données, incluant le déroulement de cette collecte ainsi que les dimensions et les instruments utilisés, seront présentés. Enfin, l'exposition de la démarche d'analyse des données sera suivie de la présentation des considérations des aspects éthiques.

3.1. Stratégie de recherche

Le présent mémoire repose sur un devis de recherche descriptif qui vise, selon les travaux de Fortin (2006), à comprendre un phénomène social vécu par des individus et conceptualiser une situation cadrée. La stratégie de recherche retenue est l'étude de cas qui est :

Une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un ensemble d'individus formant un groupe afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes, dont l'analyse permet de mieux comprendre le phénomène un système plus large. (Gauthier, 2009, p.206-207)

Cette stratégie méthodologique permettra donc de mettre en évidence les propriétés des interactions entre les acteurs de la MRC de Mékinac dans le cadre du Centre d'éducation populaire ambulant (CÉPAM) afin de mieux saisir toute la dynamique d'action collective entourant le déploiement de ce contexte spécifique de politique publique.

De ce fait et par conséquent, la démarche constitue, comme en témoignent les travaux de Gauthier (2009) et Roy (2009), une étude de cas suggestive, en raison de la nature particulière de la communauté locale étudiée. Cette particularité se traduit par la façon de travailler en collaboration avec une multitude d'acteurs provenant de différents secteurs et spécifiques justement à un groupe promoteur d'un projet dans le cadre du PAGSIS. Cette manière de faire deviendra peut-être une pratique plus généralisée par son aspect modélisant.

Malgré l'emploi de l'étude de cas largement utilisée dans les recherches sociales, Yin (2003) et Gauthier (2009) mentionnent qu'il y a plusieurs préjugés défavorables. On reproche à cette méthode un manque de rigueur scientifique qui se traduit, notamment, par l'introduction de biais dans les résultats en raison d'une trop grande marge de liberté du chercheur et de données peu uniformes. On critique aussi fortement cette méthode par le ciblage de cas qui ne sont pas «représentatifs» de l'ensemble et la difficulté donc de généraliser, de vérifier des hypothèses, de conclure à des réflexions plus larges.

Malgré ces propos détracteurs, l'étude de cas présente des « forces indéniables ». Parmi ces forces, Roy (2009) note qu'elle fournit une analyse complète reposant sur des informations détaillées et en profondeur des dimensions étudiées dans le cas. Pour sa part, Gauthier (2009) dresse une liste exhaustive des forces de cette méthode. Notons que l'on reconnaît une valeur à l'étude de cas pour les recherches exploratoires basées sur la découverte de phénomènes négligés ou difficiles à mesurer. Par l'approche inductive, Gauthier (2009) dénote l'efficacité de l'étude de cas dans l'analyse de situations sociales plus délicates à traiter, comme dans le cas qui nous intéresse, les mécanismes collectifs déployés pour la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale et les effets sur les acteurs qui en influencent le déploiement sur leur territoire.

3.1.1. La validité interne et externe de l'étude de cas

L'ouvrage de Fortin (2006) informe que la validité interne concerne particulièrement le degré de confiance envers les résultats de la réalité étudiée et les conclusions de la recherche. La subjectivité du cas étudié est le risque central de la validité interne, car les informations recueillies peuvent être mal représentées. Yin (2003), dans ce contexte de validation, pose la complexité pour le chercheur de construire des instruments de mesure adéquats.

Dans ce cas, le guide d'entretien a été élaboré d'une manière très rigoureuse, en assurant la continuité des questions posées par la chercheuse et la constance et respect dans la structure et l'ordre des questions. Dès la conception de ce cadre, pour chacune des questions posées, se

lient plusieurs concepts inhérents et sous-tendant ces questions ce qui apporte une logique de raisonnement entre les concepts identifiés dans la recherche et les résultats escomptés.

Enfin, dans le traitement des données, la priorité concédée à l'assurance d'une standardisation lors de la réalisation des verbatim est prise en compte dans le protocole de la recherche. De plus, il est primordial de noter que le souci de tenir une telle démarche fut constamment double comme le soutient Friedberg (1988), c'est-à-dire, 1) multiplier les témoignages d'acteurs qui se retrouvent dans des situations distinctes et qui devraient avoir une vision différente de la réalité du point formel ou en fonction de leur connaissance acquise sur la situation; 2) multiplier les interviews d'acteurs qui se retrouvent dans des situations semblables ou identiques et qui devraient avoir une perception comparable de la réalité.

Il faut également se préoccuper de la validité externe comme le soutient Fortin (2006) afin d'être en mesure de généraliser les résultats d'une étude à un contexte plus large, au-delà de celui étudié. Les propos de Gagnon (2005) mentionnent qu'il est difficile, voire impossible, de réaliser cette généralisation en raison du choix d'un seul cas, unique en soi.

Toutefois, l'essai de généralisation, ou plutôt l'exercice d'une réflexion plus globale pourra être réalisé comme le stipule Yin (2003), en faisant le lien avec le cadre conceptuel présenté autour des concepts de développement des communautés locales, de gouvernance et du territoire et bien sûr de l'action collective des acteurs sur le plan des rapports.

3.2. La population et l'échantillon

La prochaine section présente la population à l'étude, l'échantillon choisi et la démarche pour la sélection de l'échantillon.

3.2.1. *La population à l'étude*

La population cible, dans cette étude de cas, comprend les acteurs locaux impliqués de près ou de loin dans la mise en œuvre du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM), dans la MRC de Mékinac, soit les organismes membres, incluant les membres alliés et associés, de la Corporation de développement communautaire (CDC) (Appendice A) ainsi que les acteurs du Centre de santé et de services sociaux de la Vallée-de-la-Batiscan, Emploi-Québec et les acteurs politiques de chacune des dix municipalités de la MRC de Mékinac.

3.2.2. *L'échantillon*

À partir de cette population, nous avons eu recours à un échantillonnage non probabiliste par choix raisonné car cette technique répond à des caractéristiques précises par rapport au choix de l'échantillon adapté au contexte de l'étude (Fortin, 2009).

Spécifiquement, 10 personnes, dites acteurs, ont été rigoureusement choisies selon les critères de sélection des participants soit : le fait qu'ils participaient de près ou de loin au projet et qu'ils

proviennent de différents secteurs d'intervention dans la MRC de Mékinac. À noter qu'une liste des acteurs participant de près ou de loin au projet a été soumise au préalable au chercheur par la directrice de la Corporation de développement communautaire (CDC) de Mékinac qui est, rappelons-le, la responsable immédiate de l'organisme promoteur du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM). Il s'agissait alors d'un premier travail de repérage.

Pour faciliter le premier contact avec les acteurs, un courriel a été envoyé de façon personnelle à ces personnes par la directrice de la CDC dont le contenu relatait, entre autres, le contexte et le but du projet de recherche. Par la suite, le chercheur a personnellement communiqué avec les acteurs ciblés par téléphone et courriel afin d'expliquer de façon plus exhaustive l'intention du projet, l'impact de leur participation et leur disponibilité en vue d'une potentielle entrevue.

De ces choix raisonnés, le souci d'assurer une représentativité de l'ensemble du groupe d'acteurs a été pris en compte.

Le tableau 1 présente l'échantillon de cette recherche dont les entrevues ont été analysées pour cette étude. Les acteurs sont répartis dans trois grands secteurs d'intervention.

Tableau 1

Échantillon : acteurs interviewés pour la recherche

<i>Type d'acteurs</i>	<i>Nombre d'acteurs rencontrés</i>
Politique au palier municipal	2
Institutionnel	3
Communautaire	5
<i>Total</i>	10

3.3. L'instrumentalisation et la collecte de données : l'entrevue semi-dirigée

L'entrevue semi-dirigée est un échange verbal contribuant à la production d'un savoir socialement construit (Gauthier, 2009, p.339). Comme le soulignent Fortin (2009) et également les travaux de Friedberg (1988), il en découle une attention particulière et un intéressement complet pour chaque personne interviewée dans cette occasion d'exprimer et de décrire la réalité en regard de ses opinions, ses sentiments et ses conduites.

Pour ce qui touche aux questions posées, l'ordre a été respecté malgré que l'entrevue semi-dirigée permette une flexibilité. Toutefois, nous avons commencé par des questions simples et posé progressivement des questions plus complexes selon l'évolution de l'entrevue.

3.3.1. *Le guide d'entretien*

Pour la passation des entrevues, il y a eu au préalable la construction d'un guide d'entretien. Afin d'assurer la pertinence de ce guide, il y a eu un échange au sujet des intentions de recherche et des visées des entrevues avec les partenaires de la MRC de Mékinac lors d'une rencontre en personne à la Corporation de développement communautaire (CDC) de Mékinac, ce qui selon notre démarche, fait foi d'une validation. Après ce pré-test, il y a eu quelques ajustements mineurs apportés au guide d'entretien avant le début de la collecte de données.

3.3.2. *Les dimensions étudiées*

Le guide d'entretien a été construit à partir du cadre conceptuel et théorique présenté dans le présent mémoire, ce qui assure, comme le souligne Yin (2003), une identification globale de l'ensemble des dimensions et concepts à considérer afin de détenir une description, voire un regard le plus complet possible du cas étudié. Voici, au tableau 2, la liste des grandes dimensions étudiées. Vous retrouverez également le guide d'entretien à l'Appendice C où sont présentées de façon exhaustive toutes les grandes dimensions et sous-dimensions de départ.

Tableau 2

Dimensions du guide d'entretien

<i>Cas à l'étude</i>	<i>Dimensions étudiées</i>
Les rapports entre les acteurs du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le processus de mise en œuvre du projet ✓ La dynamique des rapports ✓ Les conditions de réussite ✓ Les contraintes de l'action collective ✓ Les défis des rapports entre acteurs ✓ La mobilisation des acteurs ✓ Les retombées du projet pour les acteurs et leurs organisations ✓ La perception de la lutte à la pauvreté et de l'exclusion sociale

3.3.3. Le déroulement des entrevues

Les entrevues furent menées auprès des acteurs impliqués dans le Centre d'éducation populaire de Mékinac (CÉPAM) durant la période estivale 2013. Au printemps 2013, il y a eu une rencontre officielle avec la directrice de la Corporation de développement communautaire (CDC) de Mékinac et le coordonnateur du projet pour discuter du déroulement de la période de passation des entrevues. Par la suite, la directrice a pris en charge le premier contact avec les partenaires du projet via un courriel expliquant la recherche et présentant la chercheuse et ses coordonnées. Comme cette introduction avait déjà mis la table, le contact téléphonique avec chacun des acteurs ciblés pour l'entrevue fut rapide et efficace pour fixer les rencontres. Il y a eu quelques dates fixées et surtout mention des coordonnées du lieu de rencontre via le courriel électronique, mais à chaque fois, une rencontre téléphonique avait été réalisée au préalable.

Les entrevues (8 sur 10) se sont déroulées sur les lieux de travail des acteurs, soit dispersés sur le territoire de Mékinac. Il y a deux entrevues qui se sont déroulées dans un bureau locatif à Trois-Rivières afin d'accommoder les personnes. Comme « il incombe à l'interviewer de créer un climat de confiance » (Fortin, 2009, p.306), la chercheure a pris le temps à chacune des rencontres d'expliquer les visées de la recherche et le contexte des travaux, en plus de faire état en lecture du formulaire de consentement au bas duquel la personne devait apposer sa signature. La durée des entrevues varie de 45 minutes à 1 h 15 selon les participant(e)s. Toutes les entrevues ont été enregistrées à l'aide d'un enregistreur numérique et ensuite, transférées sur un ordinateur portable pour conservation et traitement ultérieur.

3.4. L'analyse des données issues des entrevues semi-dirigées

Cette section présente le processus d'analyse des données du présent mémoire de façon exhaustive. De manière précise, en plus de la description complète de la phase de l'analyse des entrevues semi-dirigées, les aspects éthiques sont également décrits.

Les dialogues enregistrés ont été transcrits mot à mot sous forme de verbatim pendant la période du déroulement des entrevues. Afin de s'assurer de la conformité du contenu, une lecture approfondie des notes prises lors de l'entrevue a permis de compléter certaines parties de discussion ou d'ajouter des notes d'observation ou émotives et ainsi éviter les biais. De cette manière, comme le présument Miles et Huberman (2003), ces données brutes subissent un traitement supplémentaire avant l'analyse proprement dite. Par la suite, la codification du contenu des entrevues s'est effectuée à l'aide du logiciel Weft QDA. Ce logiciel permet aisément et

simplement de réaliser la codification de données. Le choix de ce logiciel repose sur l'accessibilité en accès libre ce qui a facilité grandement les travaux. Les fonctions Weft QDA permettent donc le découpage des données en extraits textuels (codage), qui sont ensuite assemblés pour une reconstruction des données. Il y a donc eu la création de catégories dans le langage typique de Weft, c'est-à-dire des mots ou mnémoniques où il y a eu plusieurs associations de passage du texte original du verbatim.

Mais avant d'aller trop loin, Gagnon (2005) précise d'emblée, qu'avant la codification, il est primordial de déceler déjà les régularités, les tendances, les explications et les configurations possibles. C'est d'autant plus essentiel de réaliser cet exercice à notre avis, quand on sait que l'analyse consiste à décomposer un phénomène afin de mettre en évidence les éléments qui le composent, l'influencent. C'est aussi pour cette raison que l'ouvrage de Miles et Huberman (2003) a été d'un grand support pour organiser l'analyse des données. De ce fait, la méthode de «liste de départ» de codes avant le travail terrain a été utilisée; liste prenant ses références dans le cadre conceptuel et le but de la recherche, notamment, ce qui a facilité l'exercice. Le tableau 3 présente la liste de codes préparée avant la collecte de données.

Par la suite, il y a eu l'utilisation des codes descriptifs, qui « ne suggèrent aucune interprétation, mais simplement l'attribution d'une classe de phénomènes à un segment de texte » (Miles et Huberman, 2003, p.113).

Tableau 3
Liste de codes de départ pour l'analyse des données

<i>Liste de codes de départ</i>	
Développement de projet Changement pour la communauté et la pauvreté Leader de démarrage Exigences du PAGSIS Perception du projet et des processus Dynamique locale Mobilisation des acteurs et du milieu (soutien)	Organisation des rapports entre les acteurs Perception de changement Impacts et effets souhaités (perception à court et long terme) Perception du projet et des processus Pérennité du projet Terrain et intervention Rapport aux décideurs Expérience de participation

Les types interprétatifs ainsi qu'inférentiels et explicatifs ont été utilisés dans des situations où, pour le premier type, il y a émergence officielle d'une catégorie partagée collectivement, par exemple, la perception de la gestion d'une politique publique ou les motivations de participer à un projet. Pour le deuxième type lorsque l'on retrouve des patterns, des thèmes centraux, des significations qui, comme le soulignent Miles et Huberman (2003), apparaissent la plupart du temps en cours, voire à la fin du recueil des données, au fur et à mesure.

Même guidés avec un plan général, les codes peuvent changer et évoluer tout au long de la collecte de données et de la codification. Les auteurs Miles et Huberman (2003) expliquent justement que certains codes ne fonctionnent pas ou se détériorent ou perdent de leur sens; d'autres codes vont devoir se transformer en sous-codes considérant le problème du volume de données et d'autres encore vont carrément apparaître progressivement et tardivement.

Au final, toute cette démarche permettra de créer une synergie entre l'interprétation des résultats présentée au chapitre 5 et la conceptualisation produite par les acteurs eux-mêmes à travers la compréhension et la perception de leur contexte d'action spécifique et de leurs pratiques.

3.5. Les aspects éthiques

Pour conformer la présente étude à l'*Énoncé de politique des trois conseils* (1998 dans Fortin, 2006, p.148) qui vise le respect de principes éthiques reconnus nécessaires lors de collecte de données impliquant la participation d'êtres humains, soit 1) le respect du consentement libre et éclairé; 2) le respect des groupes vulnérables; 3) le respect de la vie privée et de la confidentialité des renseignements personnels; 4) le respect de la justice et de l'équité; 5) l'équilibre des avantages et des inconvénients; 6) la réduction des inconvénients et 7) l'optimisation des avantages.

On définit le consentement libre et éclairé comme « l'acquiescement donné par une personne à la participation à une étude » (Fortin, 2006, p.154). Cela veut dire que l'interviewé peut revenir en tout temps sur sa décision de participer ou non à l'étude et doit posséder toute l'information nécessaire pour prendre cette décision. C'est là que les instruments de collecte de données sont indispensables, soit la lettre d'information sur le projet et le formulaire de consentement

(Appendice C) pour s'assurer que nos acteurs rencontrés saisissent et comprennent bien le contexte et les visées de la recherche.

En ce sens et pour se conformer aux principes éthiques, à chacune des entrevues, la chercheure a lu avec la personne interviewée la lettre d'information et le formulaire de consentement et a répondu à des questions d'éclaircissement spécifiquement sur le projet s'il y avait lieu, pour ensuite signer conjointement lesdits documents. Dans le but de conserver la confidentialité des personnes, il n'y a aucune forme d'identification possible de ces acteurs ou de leurs organisations et cette attention particulière est une priorité depuis le début de la collecte de données.

À noter qu'une demande de renouvellement du certificat d'éthique a été acceptée lors de la 203^e réunion du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières tenue le 20 juin 2014, dont la décision porte le numéro CRE-14-203-08-03.27.

3.6. Limites de la recherche

Cette section porte sur l'identification des limites de la recherche. Ainsi, nous pourrions mieux définir le contour de l'analyse de notre cas et faciliter la lecture des chapitres *Présentation des résultats* et *Interprétation des données*.

D'emblée, le choix d'une seule méthode de collecte de données est inévitablement une limite pour la recherche. En effet, d'autres méthodes auraient été appropriées et complémentaires. Il faut reconnaître que cette technique aurait permis une meilleure triangulation des données, tout comme l'utilisation de l'analyse documentaire. Comme nous voulions axer notre analyse sur les perceptions et compréhensions des acteurs en regard de leur contexte d'action spécifique, l'analyse documentaire nous semblait peu utile dans le traitement des données.

Il a été difficile de creuser plus profondément les transactions sociales entre les acteurs afin de bien circonscrire la diversité des facettes qu'elles comportent, en raison de l'utilisation d'entrevues dites linéaires, c'est-à-dire en un seul moment. Une limite importante qui nous a empêché d'adapter le niveau de questionnement en fonction des découvertes réalisées au cours de la démarche de mobilisation.

Une deuxième limite est l'organisation et la formulation des questions du guide d'entretien. Nous n'avons malheureusement pas été en mesure d'approfondir, de façon satisfaisante, les propos des acteurs sur certains éléments, notamment par rapport à la dynamique locale vécue lors du dépôt de projet. Nous aurions aimé pousser nos questions pour plus de substance; nous sommes demeurés dans un registre de questions plus générales. Une collecte de données sur une période plus longue ou la convocation des acteurs à une deuxième entrevue nous aurait permis d'approfondir certains éléments.

Une autre limite est sans aucun doute le fait d'avoir centré nos énergies dans les phases du CÉPAM axées sur la logique de processus, soit processus de mobilisation entourant l'idée collective, processus de dépôt de projet et processus de mise en place en ce qui concerne la création (structuration de départ). Il aurait été inévitablement intéressant d'étudier l'évolution des rapports dans l'action, soit dans la mise en place d'actions et d'activités concrètes dans cette communauté locale. Le synchronisme de la phase de collecte de données n'a malheureusement pas permis cette incursion. Nous nous sommes plutôt concentré sur la phase initiale, soit la rédaction et le dépôt de projet.

Enfin, une autre limite se pose en termes d'analyse des rapports qui s'est butée à une réflexion de premier niveau. Nous n'avons pu approfondir concrètement les rapports dans leur structuration et leur organisation. Ce travail dépassait largement les objectifs de réalisation d'un mémoire.

En guise de conclusion de ce chapitre, cette recherche se positionne dans un contexte spécifique où nous nous sommes intéressées aux dimensions entourant la dynamique d'action des acteurs du projet CÉPAM dans le cadre de la mise en œuvre du PAGSIS au sein de la MRC de Mékinac. Lesquelles reposent essentiellement 1) sur le développement des communautés locales dans une perspective de gouvernance où les responsabilités sociales sont partagées pour agir à la lutte à la pauvreté et l'exclusion; et 2) sur les rapports entre les acteurs convoqués à travailler ensemble pour le développement d'un projet concerté répondant aux besoins et réalités de leur territoire.

Nous nous sommes particulièrement attardées aux étapes de projet telles que décrites par les acteurs interviewés, à la dynamique portant sur : la mobilisation initiale entourant la recherche de l'idée du projet, le processus de soumission du projet et de mise en œuvre tout de suite après l'acceptation officielle. Nous avons ciblé ces phases parce que les acteurs rencontrés ont mis l'emphase sur leurs perceptions et difficultés rencontrées pendant ces étapes. Nous avons donc voulu respecter le sens et la logique que donnent les acteurs à leur contexte d'action. La présentation des résultats obtenus dans la recherche fait l'objet du prochain chapitre.

Chapitre 4

Présentation et analyse des résultats

Ce chapitre présente les résultats obtenus à partir de l'analyse des entrevues semi-dirigées effectuées auprès de dix acteurs provenant de différents secteurs d'intervention de la MRC de Mékinac et impliqués dans la mise en œuvre du CÉPAM. L'analyse des données obtenues aura permis de dégager différents thèmes dont certains figuraient déjà dans le guide d'entretien et d'autres qui ont émergé lors de cet exercice analytique présenté dans les prochains paragraphes.

Cette partie, divisée en trois grandes sections, s'amorce par la mise en contexte de l'élaboration de l'idée collective du Centre d'éducation populaire ambulant Mékinac (CÉPAM) dans la MRC de Mékinac. Ces renseignements serviront à apporter des précisions essentielles et des nuances dans le projet étudié afin de mieux introduire le processus de mise en œuvre du projet dans son environnement de base. De plus, l'exposition de ces spécificités permettra également de comprendre l'intention fondamentale des acteurs de la MRC de Mékinac à participer à cette action et mobilisation collective.

En deuxième lieu, une section sur le processus de soumission de projet sera présentée mettant en perspective la phase de la première tentative de dépôt du projet auprès des élus et celle de l'acceptation officielle.

Finalement, nous traiterons du processus de mise en œuvre du CÉPAM, précisément des actions déployées tout de suite après l'acceptation officielle du projet par les élus (structuration de départ). Dans cette section, nous verrons les obstacles de la mobilisation perçus par les acteurs; les défis du travail ensemble; les retombées du projet pour les acteurs et leurs organisations y participant; et la perception des acteurs en regard de la pérennité du projet.

4.1. Mise en contexte de l'élaboration de l'idée collective : le CÉPAM

À l'annonce des fonds disponibles dans le cadre du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS), le comité territorial de développement social de la MRC de Mékinac⁸ (référence à l'Appendice D) avait le mandat sur le territoire de lancer l'invitation aux organismes et à la population d'y déposer des projets. De là, il y a eu tout d'abord la mise sur pied d'un comité réflexif⁹ sur la lutte à la pauvreté et l'exclusion insufflée par le comité territorial de développement social de la MRC de Mékinac composé d'élus et d'organismes communautaires (incluant des acteurs institutionnels). Ce comité avait pour but, singulièrement, de dégager des idées d'initiatives ou de projets pour travailler sur la lutte à la pauvreté sur le territoire. En dépit des efforts déployés par ce comité, il n'y a pas eu de consensus possible tant sur les actions à poser que sur une idée de projet collectif à déposer dans le cadre de ce fonds. Un des acteurs institutionnels interviewés qui a

⁸ Dans le but de bien saisir la présente démarche locale de la MRC de Mékinac, il est important de rappeler que celle-ci s'inscrit dans un processus régional et national. En effet, le MESS mandate la CRÉ pour gérer le FQIS et créer des Alliances pour la solidarité (structure régionale) qui a le mandat d'élaborer un plan d'action régional sur l'inclusion sociale, mobiliser les acteurs de la région et pour ce faire, mandater des structures locales à l'échelle des MRC pour élaborer des plans d'action locaux. Donc, il faut savoir que la CRÉ de la Mauricie (chaque CRÉ a fait différemment) a mandaté les comités de développement social locaux pour élaborer le plan d'action en s'inspirant des priorités régionales retenues par l'Alliance de la solidarité (forum régional de la société civile). La mise sur pied d'un premier comité réflexif s'inscrit dans cette démarche. Chaque territoire a ensuite mis en place une manière d'opérationnaliser le mandat au plan local dont on retrouve plusieurs manières de faire dans la région de la Mauricie. Selon les territoires, cette chaîne décisionnelle s'est vécue dans des rapports plus ou moins coopératifs et ou conflictuels. Vous trouverez en Appendice D, un organigramme décisionnel des structures et des rôles des instances à l'échelle locale et un organigramme régional (référence au rapport de recherche Lesemann, St-Germain et al. (2014) équipe de recherche avec laquelle nous avons collaboré).

⁹ Voici des précisions sur les étapes de mise en place de ce comité qui s'inscrit dans une démarche régionale : Formation d'un comité temporaire (septembre-novembre 2010) pour réfléchir à la composition de l'Alliance (CRÉ, MAMOT, EQ, Consortium, CAB Shawinigan, Citoyens de Mékinac. Alliance de la Solidarité : Forum société civile (24 secteurs, le Consortium en développement social est un des secteurs) + 1 élu de chacun des territoires (6). Adopté par le CA de la CRÉ le 9 décembre 2010. Septembre à décembre 2011, tournée de l'agente de la CRÉ pour présenter la démarche dans les MRC. Le Forum accepte de devenir l'Alliance (9 mars 2011). Rencontre de l'Alliance, septembre 2011 : acceptation du scénario FQIS. Élaboration du plan d'action régional et identification des priorités : comité de la CRÉ sur la base de portraits existants et des consultations précédentes – les priorités locales ont été sondées par la CRÉ auprès des MRC. (Référence à l'Appendice D)

participé à cette démarche territoriale explique ce dénouement par le rapport entre trois partis provenant de différents secteurs d'intervention.

On avait tenté - y'avait pas de consensus qui s'était dégagé. Parce qu'on était un petit peu tripartite même si y'avait beaucoup plus d'organismes communautaires; y'avait quand même le côté qui était présenté par la MRC et il y avait le développement social; donc y'avait des idées qui étaient émises, mais pas de consensus. Y'avait personne qui voulait saisir la balle au bond. C'était resté lettre morte. (Entrevue 7)

Voyant l'impasse de la démarche, deux acteurs du milieu institutionnel impliqués lors de cette première tentative avortée, ont donc tenté de trouver « un autre angle d'approche pour aller saisir l'occasion » (Entrevue 7) du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS-PAGSIS) afin que la MRC de Mékinac ait un projet à présenter. De plus, le comité territorial de développement social avait, comme le soutient cet acteur : « des axes mis en place, identifiés (...) pour tracer la route de où on voulait investir (sur le territoire) » (Entrevue 8). Avec ces orientations, ces acteurs institutionnels ont alors approché la Corporation de développement communautaire (CDC) de Mékinac et les organismes communautaires qui la composent comme potentiels partenaires collaboratifs.

Dès lors, la Corporation de développement communautaire (CDC) ainsi que la majorité des acteurs communautaires et institutionnels se sont dits « qu'il faudrait bien faire quelque chose pour utiliser ces sous-là » (Entrevue 5) considérant que la pauvreté sur le territoire de Mékinac était une préoccupation et que les organismes communautaires travaillaient déjà sur la lutte à la pauvreté.

Aussitôt, ces deux acteurs institutionnels ainsi que la directrice de la Corporation de développement communautaire (CDC) ont convoqué une rencontre, dite de *brainstorming*, et ont invité tous les organismes membres et associés (Appendice B) de cette corporation à réfléchir ensemble sur des initiatives à mettre en place sur leur territoire. La structure de cette rencontre partait d'une seule question, à savoir « Si demain, on vous remet 400 000 \$ à vous, qu'est-ce que vous faites pour la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale? » (Entrevue 9).

À la fin de la rencontre, toutes les idées qui ont émergé furent prises en compte « pour que rien ne tombe et que tous puissent se retrouver dans un seul projet » (Entrevue 7), ce qui a amené l'idée rassembleuse de la création d'un Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM). Les acteurs soulignent qu'il y a eu un respect de chaque mission et expertise propres aux organisations présentes à travers les échanges ce qui, par conséquent, fait que le projet reflète réellement un consensus de la vision collective en ce qui concerne la mise en place d'une solution sociale pour la lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale.

Les gens sont contents qu'on ait enfin, d'avoir un projet qui cadre bien, qui est mobilisateur; je pense que c'est le plus beau projet. Quand on demande la concertation, la mobilisation d'acteurs, tu ne peux pas être plus sur le *target* que ça. C'était vraiment dedans. (Entrevue 8)

Cette rencontre a eu un effet mobilisant et les acteurs communautaires se sont sentis interpellés par la question de pauvreté et d'exclusion. Un des acteurs qui a initié cette rencontre souligne la fluidité des échanges d'idées entre les acteurs présents, essentiellement des secteurs

communautaire et institutionnel ainsi que la facilité de co-construction collective d'un projet pour la MRC de Mékinac.

Et quand on s'est retrouvé à la CDC, le contexte est complètement différent parce que là on a seulement des organismes communautaires. On parle avec des gens qui ont la même culture, le même langage, et qui ont entre guillemets peut-être des intérêts qui sont plus semblables. (Entrevue 7)

De fait, l'homogénéité du champ d'action communautaire des acteurs présents a favorisé le débat entourant la question de la pauvreté et de l'exclusion sociale, permettant ainsi l'identification d'enjeux locaux en regard des réalités communautaires vécues par les acteurs et ce, de façon concrète et partagée.

Après l'émergence de cette idée commune, il y a eu la création d'un comité restreint composé d'acteurs communautaires et institutionnels. Ce comité s'est affairé à l'étape d'écriture du projet qui fut un processus complexe et rigoureux en raison d'un court délai pour le dépôt au Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS-PAGSIS). Le projet complet a été présenté au conseil d'administration de la Corporation de développement communautaire (CDC), qui notons-le, a une structure administrative collective où tous les organismes membres et associés siègent au conseil d'administration (C.A.), ce qui a permis de présenter efficacement aux membres les orientations et les visées du projet. Également, cette structure incite les acteurs à articuler des recommandations et critiques immédiates considérant la présence inscrite de l'ensemble des organisations et la fréquence des rencontres qui permettent d'une part, l'échange d'information

plus succincte et d'autre part, une proximité des acteurs essentielle à l'adhésion commune au Centre d'éducation populaire ambulante de Mékinac (CÉPAM).

Après ces exercices d'organisation et de validation collective, la prochaine section s'attarde principalement au processus de soumission du projet CÉPAM au sein du conseil des maires de la MRC de Mékinac.

4.2. Processus de soumission du projet

La prochaine section traitera du processus de soumission de projet, spécifiquement dans les contextes de la : première tentative de dépôt du projet au sein du conseil des maires, l'acceptation officielle du projet par les élus en ce qui concerne les enjeux perçus par les acteurs.

4.2.1. Première tentative de dépôt de projet auprès des élus

À travers le processus d'acceptation des projets, plusieurs niveaux d'analyse ont inévitablement complexifié la démarche comme le souligne la majorité des acteurs rencontrés qui ont participé au premier déploiement du projet. Dans le cas du Centre d'éducation populaire ambulante de Mékinac (CÉPAM), il y a eu « les démarches auprès du comité (territorial) de développement

social¹⁰, premièrement, auprès des élus deuxièmement (table des maires de la MRC de Mékinac), des élus locaux et régionaux par la suite (...), comité de priorisation des projets (CRÉ de la Mauricie)» (Entrevue 9).

À l'instar de ce processus, même avec un appui fort du comité territorial de développement social, cette initiative n'a pas été retenue à la table des maires de la MRC de Mékinac. Pourtant, comme le confirment plusieurs acteurs rencontrés, surtout du milieu communautaire, le projet a été très bien reçu au comité territorial de développement social, car il répondait aux lignes directrices du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS) et le projet avait le soutien, comme le souligne cet acteur : « du président (du comité territorial de développement social) qui tout de suite au départ était là derrière nous et a aidé à promouvoir le projet » (Entrevue 4). Comme la Corporation de développement communautaire (CDC) est membre et participe activement à ce comité, l'échange de renseignements concernant le projet s'est fait tout au long de l'écriture et de la mobilisation.

D'ailleurs, le comité territorial de développement social a approuvé, soutenu et aidé à promouvoir le Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM)

La structure dans Mékinac, c'était le comité de développement social qui recevait les projets, qui faisait comme un premier triage, un premier ménage. Le comité c'était donné des lignes directrices pour prioriser des projets en lien avec la réalité du milieu. Et c'est sûr que ce projet-là quand il a été présenté, il répondait bien. Aux yeux du comité territorial de développement social. (Entrevue 5)

¹⁰ Pour plus d'information (historique de création, membres de ce comité, structure, etc.) sur le Comité territorial de développement social de Mékinac, suivre ce lien : <http://www.consortium-mauricie.org/Default.aspx?idPage=11>

L'explication donnée par les acteurs rencontrés concernant le refus du projet est qu'il y a eu de la confusion pour les maires de la MRC quant au dépôt du projet qui a été recommandé par le comité territorial de développement social et un autre projet qui a été refusé par ce même groupe, parce que l'initiative ne respectait pas, ou en partie seulement, les critères du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS). On dénote aussi que ce contexte particulier a créé une coupure relationnelle difficile à gérer dans le moment présent.

À l'intérieur même du processus qui est assez complexe, (...), ce qu'on a vécu nous c'est que la première étape c'était qu'il y avait un comité d'analyse au comité territorial de développement social et ce comité-là, a dû mettre de côté un autre projet (...) qui ne rencontrait pas les critères du FQIS. Et ça, ça fait une friction. Autour de ce projet, il y avait quand même un partenaire assez important qui déposait un projet. Et ce partenaire aurait pu se joindre au CÉPAM et ça aurait donné une valeur ajoutée, mais là, il y a eu une scission qui s'est faite. (C'est) la première difficulté que l'on a rencontrée au sein même du développement social. (Entrevue 7)

Un des responsables de la Corporation de développement communautaire (CDC) avoue également cette tension palpable vécue avec cet autre promoteur et nous donne des précisions quant à l'origine de ce contexte. En effet, l'acteur qui s'est vu refuser son projet n'a pas participé à la rencontre du brainstorming qui a vu émerger le Centre d'éducation populaire ambulante de Mékinac (CÉPAM). C'est donc dire qu'il a manqué cette initiative collective des organismes communautaires (et CSSS) selon cet acteur.

(...) Il y a eu vraiment un gros conflit avec le (autre organisation) au moment du dépôt, dès le départ (...) parce que la personne n'avait pas participé à cette rencontre-là à la CDC et elle avait l'idée de monter un projet - dans le fond, ils peuvent venir sur notre C.A. (...) Dans le fond, quand la personne a su que je déposais, il est venu en C.A. pour venir dire qu'il était vraiment déçu de la CDC, que lui il avait un projet pareil. On s'est rencontré et son projet se lisait en 1 page et il voulait mon projet. Il disait, moi je mets 15 000 \$.

Évidemment, moi j'ai refusé et ç'a créé un gros froid. Puis, il a déposé son projet pareil, ç'a été refusé. (Entrevue 9)

Le contexte de refus du projet CÉPAM a « créé toute une drôle de dynamique, qu'on ressent encore au niveau du comité de développement social, par rapport à l'acceptation des projets FQIS » (Entrevue 9). Cet acteur, qui a pris part à la présentation du projet au sein du conseil des maires, mentionne les « anicroches » et la situation conflictuelle qui persistaient dans ce contexte, ce qui a créé une confusion autant pour les maires qui avaient le rôle d'acceptation des projets que pour les organismes qui devaient continuer à soutenir le projet, à demeurer mobilisés.

A posteriori, l'explication d'un acteur politique rencontré qui a influencé la décision du refus du projet au conseil des maires se positionne à deux niveaux. D'une part, il explique que les élus voulaient utiliser le plus efficacement possible l'argent disponible provenant du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS) et se laisser une marge de manœuvre décisionnelle en regard de potentiels et futurs projets déposés. Bref, ils voulaient avoir le souci de faire les bons choix et de jouer leur rôle adéquatement.

Si on prend tout cet argent-là et qu'on le met là (CÉPAM), ça peut priver autre chose. Y peut arriver d'autres projets. Quand il y a un projet qui nous est présenté, ceux qui nous le présentent ont un bon projet, mais il peut y avoir un autre projet à côté. C'est un peu pour ça qu'on ne voulait pas mal utiliser ces sous-là. Quand je dis mal, ça veut pas dire que le projet est pas bon, ça veut juste dire « zut, on aurait pu avoir encore un petit quelque chose de plus ». (Entrevue 3)

Et d'autre part, cet acteur politique mentionne la confusion à la table des maires lors de la décision due à la présence de plusieurs organismes communautaires sur le territoire et

l'incompréhension, voire à la méconnaissance de ces organisations qui, selon lui, semblent remplir une mission semblable.

Des organisations, il y en a beaucoup. La question qu'on s'était posée à la table des maires, c'est « est-ce que cet organisme-là (CDC), fait pas la job de d'autres qui la font pas? ». (...) c'est des organismes qui sont méconnus un peu sur le territoire. (...) si on savait vraiment, des fois, on les aurait peut-être plus aidés. (Entrevue 3)

Parallèlement à ces propos, les acteurs communautaires rencontrés ont l'impression que le milieu communautaire doit constamment démontrer la pertinence de ses actions afin de recevoir suffisamment de financement pour mettre en place des projets, des initiatives sociales. En effet, un des grands enjeux relevés lors des rencontres avec les acteurs, est « d'avoir à toujours démontrer à des élus, à une MRC que ça vaut la peine d'investir de cette façon-là » (Entrevue 7). C'est vrai pour l'organisme porteur qui a des comptes à rendre, mais ce constat irrite également les autres acteurs impliqués dans le Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM) qui voient la difficulté de mettre en place un tel projet sur tout le territoire de la MRC dans un court laps de temps et dans l'optique de lutte à la pauvreté et de l'exclusion sociale.

La décision de refus a donc suscité une certaine indignation, spécifiquement auprès des acteurs communautaires, qui, tel que mentionné, considèrent que leur crédibilité comme groupe doit constamment être démontrée auprès d'autres secteurs ou domaines d'intervention, comme dans ce cas-ci, les acteurs politiques de la MRC.

Parce que le communautaire, c'est une bataille sans fin. (...) la crédibilité du communautaire (...) est-ce qu'elle est tout le temps à établir, parce qu'on est tout le temps

en train de se battre pour ça? Il y a beaucoup de bataille pour être crédible dans le communautaire, beaucoup dans Mékinac. Un moment donné (...), ça devient (...) choquant et c'est difficile. Oui, tu veux déposer des choses, tu veux faire des projets en partenariat, mais en dessous de tout ça, faut que tu prouves. (Entrevue 9)

Cette première rencontre bâclée d'un refus s'ouvre tout de même vers un deuxième entretien entre les maires et les acteurs du CÉPAM. Une occasion pour ces derniers de soumettre une deuxième proposition remaniée pour démontrer, voire prouver le bien-fondé de leur démarche et de leur initiative en matière de lutte à la pauvreté et d'exclusion sociale auprès des élus.

La stratégie retenue pour « convaincre entre guillemets les élus » (Entrevue 7) lors de cette assemblée était de faire ressortir les bienfaits du projet dans la MRC de Mékinac par l'approche de l'éducation populaire axée sur la participation de la population locale et la prise en charge de leur milieu. Le projet amène, par son aspect ambulant, une dynamisation de la communauté locale et devient une source nouvelle de solution collective dans la lutte à la pauvreté. Cependant, l'éducation populaire s'est avérée peu, voire méconnue des maires. Comme le souligne cet acteur communautaire : « je ne voyais pas pourquoi ils n'adhéraient pas à ce projet-là. Ils ne croyaient pas à la base à cette façon-là de faire » (Entrevue 5).

Dans ce contexte, les acteurs ont dû redoubler d'ardeur et prévoir une autre rencontre pour représenter le projet remanié et « (...) travailler très fort pour qu'il ait une crédibilité ce projet-là » (Entrevue 5). Cet acteur ajoute :

(...) il a fallu redéployer une stratégie parce qu'on y croyait et (...) tout était là, il n'y avait pas de raisons objectives, logiques pour refuser - pour ne pas retenir un projet comme

celui-là. Donc, on a dit : il y a quelque chose qui accroche quelque part. Il a fallu aller chercher c'est quoi qui accroche. On a travaillé fort pour ça. (Entrevue 7)

C'est dire que ce processus de dépôt de projet amène son lot d'obstacles selon les perceptions des acteurs communautaires et institutionnels qui avaient une volonté collective de faire financer leur projet. Voyons voir comment se déroulera la suite du processus suite à l'acceptation officielle du projet par les élus.

4.2.2. Acceptation officielle du projet par les élus

Suite à la deuxième rencontre, les élus de la MRC de Mékinac ont finalement accepté le projet du Centre d'éducation populaire ambulant dans la MRC de Mékinac (CÉPAM) et ont attribué le financement en provenance du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS). Malgré une demande a priori de trois années de planification pour le développement du projet, les élus ont plutôt opté pour un premier financement assuré de douze mois. Cette décision est justifiée par le fait que les élus voulaient s'assurer d'avoir effectué le bon choix et évaluer la reconduction du financement en fonction des résultats obtenus.

Malgré cette annonce de prime abord réjouissante, les acteurs communautaires ont vécu une part d'incertitude et d'inquiétude par rapport à la continuité des actions et à la garantie d'attribution du financement après ce délai.

Dans un contexte comme celui-là, il a fallu croire en l'équipe - croire au conseil d'administration de la CDC - il a fallu tous ensemble se relever les manches; regarder; les résultats que l'on a à atteindre, on les a mis dans le projet. Ils sont circonscrits en 12 mois. (Entrevue 7)

De la sorte, les acteurs du projet CÉPAM ont dû réajuster leur tir et concentrer leurs actions pour le déploiement de la première année tel que circonscrit dans la décision du conseil des maires.

4.2.2.1. Enjeux et préoccupations des acteurs du CÉPAM. Plusieurs enjeux et préoccupations sont soulevés par tous les acteurs rencontrés en réaction à la résolution des maires, notamment par rapport aux raisons qui expliquent cette décision et aux effets pour les acteurs communautaires impliqués dans le projet à ce moment.

Le premier enjeu identifié par les acteurs du CÉPAM est le manque de consensus entre les municipalités de la MRC de Mékinac, et par conséquent entre les différents maires représentant ces milieux au sein du conseil des maires. Un acteur rencontré saisi bien la complexité de réunir tous les acteurs des municipalités autour d'un même projet, comme le CÉPAM, et a l'impression de ne « pas (avoir) encore ce sentiment-là de toute s'appartenir ensemble » (Entrevue 3).

Il y a beaucoup de divergence d'une municipalité à l'autre. C'est un défi pour ce projet de vouloir s'adresser à tout le territoire et d'essayer d'unifier. Je ne le sais pas si ça été ça l'embuche majeur que tous les maires se concertent par rapport à ça, - mais c'est quand même un grand territoire Mékinac et il y a beaucoup de différence d'une municipalité à l'autre, puis je pense qu'il n'y a pas, nécessairement, toujours consensus au conseil des maires. (Entrevue 5)

Ce manque d'accord et d'harmonisation constitue un obstacle à la concertation autour du projet pour les acteurs de la communauté de Mékinac. « On a une dynamique différente - je parle de communauté, de territoire, mais on est 10 municipalités et c'est 10 mentalités différentes. C'est comme ça » (Entrevue 2).

Toutefois, malgré ce contexte de disparité, plusieurs acteurs soutiennent qu'il y a tout de même une réelle volonté des acteurs d'instaurer des liens entre ces particularités et visions différentes de chacune des municipalités du territoire. De fait, en remontant dans l'histoire de la mobilisation au sein de la MRC de Mékinac, on se rend compte que des initiatives ont été développées en concertation, notamment la création du comité territorial de développement social¹¹, la mise sur pied de la Corporation de développement communautaire (CDC) et l'activité « vague de fierté » où les organismes communautaires ont fait une tournée de sensibilisation dans chacune des municipalités de la MRC auprès de la population locale et des élus.

À titre de second enjeu, les acteurs du projet mentionnent que la lourdeur des démarches administratives provenant du Fonds québécois d'initiatives sociales constitue un frein et une limite au déploiement d'actions du CÉPAM, surtout dans le contexte d'un financement de 12 mois jugé précaire. Les acteurs communautaires et institutionnels soulignent que l'enjeu du financement en termes de lutte à la pauvreté provient du fait « d'avoir toujours à démontrer à des élus, à une MRC, que ça vaut la peine d'investir de cette façon-là » (Entrevue 7).

¹¹ Information comité territorial de développement social de la MRC de Mékinac : <http://www.consortium-mauricie.org/Default.aspx?idPage=11>.

De plus, ces acteurs voient dans cette décision imposée, l'ensemble des tâches à effectuer telles que la réalisation des rapports de la mi-étape, la reddition de compte et la préparation en vue de la présentation des résultats du projet auprès des maires. Ces tâches sont perçues comme exigeantes pour l'organisme porteur du projet, soit la Corporation de développement communautaire (CDC), mais aussi pour l'ensemble des acteurs impliqués dans la mise en place du projet.

Troisièmement, un autre enjeu dégagé par l'ensemble des acteurs est la difficulté des rapports entre les acteurs communautaires et politiques, notamment dans le cadre de la responsabilité territoriale de gestion du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS) où les élus locaux ont le rôle de gestion de l'enveloppe budgétaire. Cette perception de rapports de force entre les deux groupes repousse, dans ce cas-ci, la compréhension de l'un et de l'autre et leur conception des solutions collectives à mettre en place pour la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale.

D'une part, les organismes communautaires déplorent vigoureusement la nécessité de devoir démontrer, voire défendre la pertinence de leur projet pour la MRC de Mékinac auprès des élus. Ils ont l'impression de devoir prouver également le sérieux de leur démarche. Un acteur rencontré mentionne que :

L'idée du projet entre les organismes, entre nous, on l'a compris tout de suite. On l'a appuyé tout ça. Mais oui, de défendre l'idée que c'était comme pas un projet en l'air pour aller chercher de l'argent, mais c'était vraiment quelque chose de nouveau qui allait apporter de quoi d'intéressant à la population de Mékinac. (Entrevue 4)

Cela dit, un acteur politique ajoute après la décision finale du conseil des maires : « dire réellement dans quoi on s'embarquait, on le savait vaguement (...), mais c'était quand même quand même intéressant » (Entrevue 3). On se rend compte que les élus trouvaient intéressant le projet présenté, sans toutefois le saisir entièrement. Un acteur explique cet état de fait en disant : « dans le fond, lorsque l'on est entre organismes communautaires et lorsque l'on se retrouve avec des élus, on est dans deux cultures différentes » (Entrevue 7).

À ce propos, un acteur souligne le défi de convaincre d'autres acteurs qui souvent sont en dehors du milieu communautaire, de soutenir une initiative provenant du communautaire et en mode concerté. Elle ajoute : « pondre un projet, c'est une chose, mais vouloir susciter une adhésion, une mobilisation et une motivation de plusieurs partenaires qui ont parfois des intérêts différents, là c'est une autre paire de manches » (Entrevue 7).

Dans les deux propos suivants, le premier provenant d'un acteur communautaire et l'autre politique, on perçoit la compréhension différente du phénomène de pauvreté, mais aussi une certaine convergence en regard du bien-fondé d'agir pour les gens en situation de pauvreté sur le territoire.

Les élus avec toute leur bonne volonté ont à gérer des enveloppes qui entre guillemets, servent aux citoyens pour toute sorte de projets, toutes sortes de domaines; pis là on arrivait avec une autre dimension qui était la lutte contre la pauvreté puis ces gens-là dans leur culture ils disent : pour lutter contre la pauvreté (...) c'est de l'emploi que ça prend. Ils n'ont pas tort, sauf que le fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS) n'a pas ça comme seul objectif. (Entrevue 7)

Ça commencé - on en a entendu parler au niveau de la MRC - projet qui a été déposé au niveau de la MRC et puis la table des maires a bien voulu embarquer dans un projet comme celui-là. Parce qu'on est tous bien conscients dans Mékinac (silence) le taux de, je dirais de (silence) de pauvreté dans Mékinac on a quand même des problèmes sociaux. Chaque maire on discute souvent de - au niveau de la table régionale qui est la MRC de Mékinac qui est notre point de rencontre - on discute de différents points, dont ces points-là. (Entrevue 3).

Dans ce contexte, c'est admettre que les acteurs politiques et communautaires sont confinés à un rapport d'incompréhension, car ces derniers se connaissent et se reconnaissent peu, ce qui complexifie le travail en collaboration dans le cadre du PAGSIS et de la mise en place du CÉPAM.

À la lumière de ces enjeux énoncés, les acteurs du projet ont réfléchi à une stratégie en vue de la rencontre avec les maires pour présenter les résultats de la première année. Ils ont sollicité la reconduction du financement sur deux ans afin de remplir les trois ans demandés initialement. Pour le promoteur du projet, la Corporation de développement communautaire (CDC), « ce n'était pas une question - il n'y avait pas de négociation là-dessus; c'était pas possible de négocier, qu'ils acceptent juste pour une autre année » (Entrevue 9).

Les acteurs du projet Centre d'éducation populaire ambulant dans la MRC de Mékinac (CÉPAM) avaient comme assise les résultats obtenus lors de la première année et les objectifs atteints pour ce premier mandat. « Avec les résultats qu'on a eus, on a surpassé les objectifs, les attentes qu'on avait. Ils n'ont comme pas eu le choix de l'accepter » (Entrevue 10). Un autre acteur ajoute qu'« ils (les élus) vont comprendre que les objectifs de la première année ont été atteints et

largement dépassés dans certains cas. On va continuer à travailler dans ce sens-là pour les autres années » (Entrevue 7).

Au final, les acteurs du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM) ont décidé de préparer les bilans de la mi-étape et de convoquer une rencontre avec les élus avant la fin de l'échéance de douze mois dans le but de prendre de l'avance sur les échéanciers et de savoir rapidement à quoi s'attendre pour les suites du financement du projet. De plus, influencés par l'instabilité du contexte électoral qui planait sur la MRC lors des interviews, les acteurs du projet rencontrés ont affirmé avoir opté pour une stratégie d'action sécurisante, considérant que dans la perspective de changement au sein du conseil des maires, « on aura des gens à réinformer, à reconvaincre » (Entrevue 8) et la reconduction du financement pourrait être mise en péril.

Avec l'appui du comité territorial de développement social où siège une multitude d'acteurs provenant de secteurs d'intervention variés, notamment un représentant politique, et une stratégie adoptée collectivement avec les acteurs communautaires et institutionnels, les acteurs du projet CÉPAM demeurent confiants pour la suite¹².

¹² On apprendra après les entrevues que le projet a finalement reçu un financement de deux ans tel que demandé par les organismes communautaires et institutionnels du CÉPAM <http://www.consortium-mauricie.org/Default.aspx?idPage=37> - centre-education-populaire-mekinac

4.3. Processus de mise en œuvre du CÉPAM

Dans la foulée de l'acceptation du projet pour une année, les acteurs ont entamé les actions de structuration (Appendice A) par la mise en place d'un comité d'orientation composé d'acteurs communautaires et institutionnels, portant majoritairement le chapeau de coordination ou de direction générale au sein de leur organisation de provenance. Ce comité a joué un rôle déterminant dans la gestion et la coordination du projet, complémentaire avec l'organisme porteur, la Corporation de développement communautaire (CDC).

(...) ils ont constitué un comité d'orientation. Pour justement oui, on avait un beau projet sur papier, mais dans les faits, comment vous voyez ça, comment ça va se traduire sur le terrain? Ça passait aussi par l'embauche de ressources, donc le comité d'orientation a été mis en place. (Entrevue 8)

Aussi, le comité d'orientation s'est doté d'une plate-forme¹³ (Appendice A) afin que tous les partenaires aient une compréhension commune de la vision du projet, des types d'intervention à mener, des définitions de leurs pratiques dans le cadre du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM) et de la logique de l'éducation populaire, ce qui a suscité une compréhension chez chacun des acteurs impliqués dans le projet. Cet exercice avait pour but «(d') essayer (...) d'éviter des interprétations et de garder ça clair tout le temps, pour tout le monde » (Entrevue 8). Un autre acteur participant à l'écriture mentionne également qu'« il fallait

¹³ Cet exercice est issu d'une journée visant à se doter d'une vision commune sur la pauvreté et adopter la plate-forme. De plus, les acteurs du CÉPAM ont fait des recommandations à la fin de cette journée. Ici, nous pouvons évoquer une activité de recherche en observation située car nous avons personnellement accompagné la chercheuse Lise St-Germain du CRSA dans l'animation d'une activité de réflexion qui visait l'adoption de la plate-forme. Nous avons donc été témoin de la dynamique de la journée et des échanges en observation et en prenant également des notes analytiques pour le compte du CRSA (référence Appendice A).

que pour les gens ce soit bien, bien clair pour eux-autres que l'on parle de la même chose et que l'on soit capable lorsque l'on intervient sur le terrain, de se dire : ha oui, c'est de ça qu'on parle, lorsqu'on parle du CÉPAM » (Entrevue 7).

Il est intéressant de constater le souci des leaders du CÉPAM de vouloir organiser des moments d'échanges autour des enjeux et des préoccupations émanant du CÉPAM et des termes de la pauvreté et des problématiques sociales. Cet exercice a permis de dégager des repères communs, validés de tous.

La prochaine section traite de la mobilisation des acteurs et de la perception quant aux obstacles rencontrés.

4.3.1. Les obstacles de la mobilisation perçus par les acteurs

Malgré la mobilisation de la majorité des organismes rattachés à la Corporation de développement communautaire (CDC) et la constance de leur mobilisation face au projet, plusieurs acteurs émettent un bémol et mentionnent qu'il faut continuer « à préserver cette mobilisation, conserver le même engouement (des partenaires) » (Entrevue 9). « La mobilisation large comme on la souhaite elle est à construire. Parce que c'est quand même encore un projet qui doit se démontrer là » (Entrevue 7). Cette large mobilisation se reflète dans l'implication des acteurs au projet CÉPAM. De ce fait, un des acteurs mentionne que l'organisme porteur et les

responsables du Centre d'éducation populaire ambulante de Mékinac (CÉPAM) devront utiliser les expertises de chacun des partenaires et les impliquer au niveau décisionnel pour favoriser leur mobilisation et leur adhésion.

En effet, les acteurs rencontrés remplissent différentes fonctions au sein du Centre d'éducation populaire ambulante de Mékinac (CÉPAM). Sans attarder notre présentation sur une description détaillée des rôles et tâches de chacun, il demeure tout de même intéressant d'en résumer les principaux points. Cela nous permet de saisir l'ampleur de la mobilisation dès les premiers balbutiements du projet.

Plusieurs acteurs communautaires et institutionnels se sont impliqués dès le début et ont donné l'impulsion de départ au développement de ce projet. Ces derniers ont d'ailleurs participé à l'écriture du projet et à la préparation de la présentation au conseil des maires de la MRC de Mékinac et au comité d'orientation. D'autres se sont impliqués davantage dans la réalisation des activités dans les milieux, en proximité avec la population locale. Enfin, quelques acteurs ont joué un rôle de soutien et de transfert d'informations pertinentes pour le projet via le conseil d'administration de la Corporation de développement communautaire (CDC).

En terme de mobilisation en regard de la poursuite du projet, tous les acteurs mentionnent avec vigueur la nécessité d'étudier la possibilité de créer des alliances dans la collaboration avec d'autres organismes peu ou pas impliqués au Centre d'éducation populaire ambulante de Mékinac (CÉPAM). Les acteurs désirent sortir du « pattern » d'agir seulement pour remplir leur propre

mission d'organisation et agir pour le bien de la population, de la communauté, de la MRC et même pour le bien des autres organisations sur le territoire. En fait, comme le stipule cet acteur : « c'est plus que de travailler ensemble, c'est d'avoir une vision commune et un désir commun » (Entrevue 4).

Dans la même perspective, tous les acteurs prônent l'ouverture vers des collaborations et alliés externes pour supporter les projets qui vont être mis en place et le développement des actions. La venue d'autres partenaires permettrait également d'élargir la contribution au-delà des ressources en place, de l'équipe du Centre d'éducation populaire ambulante de Mékinac (CÉPAM). Le propos suivant expose l'importance de soutenir la mise en place d'activités au sein des municipalités au plan du potentiel d'expansion, voire de développement plus vaste.

On pense juste que c'est un potentiel, qui faut faire émerger. On ne pense pas que c'est nous qui va faire ça. Mais on pense qu'on va être des alliés pour supporter cette émergence-là. Il y a ensuite un potentiel extraordinaire de projets à supporter de la bonne façon (...), c'est le plat principal. (...) Pour moi, ce n'est pas nécessairement seulement l'équipe du CÉPAM qui peut faire ça. (Entrevue 7)

Les acteurs du Centre d'éducation populaire ambulante de Mékinac (CÉPAM) proposent, pour susciter une plus large mobilisation, d'instaurer des groupes de discussion autour de la question « Comment voyez-vous le projet après 3 ans? » avec la participation de plusieurs acteurs, notamment des élus, des intervenants terrain proches de la clientèle, etc.

Les impacts (...) (c'est que) ça poursuit la mobilisation qui avait entre les groupes communautaires de Mékinac en rajoutant certains partenaires qui étaient peut-être moins là

(...). Ça rapproche des gens qui sont peut-être moins habitués de travailler ensemble.
(Entrevue 9)

De la sorte, les acteurs veulent approfondir la notion du travail en concertation intersectorielle, autant dans le support de projets par l'ensemble des acteurs de la communauté et ses secteurs d'intervention que dans le fait de tirer le maximum des expériences collaboratives vécues au sein du projet.

On est là, on se questionne, on veut travailler de la bonne façon, on veut aller chercher la collaboration et l'adhésion la plus large et puis on peut procéder par des façons informelles comme ça. On va aller se chercher du jus, de la matière là. (Entrevue 7)

Plusieurs acteurs parlent d'accentuer les liens avec le développement social, le MAMOT, le pacte rural, le ministère de l'Éducation, etc. En plus d'accroître ces rapports, plusieurs acteurs croient que les organismes déjà impliqués dans le Centre d'éducation populaire ambulante de Mékinac (CÉPAM) devraient créer « des liens formels avec le CÉPAM, en se donnant les moyens concrets de le faire » (Entrevue 7), c'est-à-dire développer un réflexe naturel de publier les informations du projet dans leur bulletin mensuel, sur leur site Internet et dans leurs correspondances aux membres. De plus, les responsables du projet Centre d'éducation populaire ambulante de Mékinac (CÉPAM) et de la Corporation de développement communautaire (CDC) parlent, d'une part, de resserrer les liens de collaboration avec quelques acteurs et leurs organisations, car « ça serait vraiment bénéfique pour nous » (Entrevue 10).

De plus, on note qu'il serait urgent de presser le pas et d'élargir les contacts pour susciter la participation de membres associés peu ou pas présents au sein du C.A. de la Corporation de

développement communautaire (CDC), mais importants pour le développement de projet, comme celui du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM). Finalement, les acteurs ont la volonté de renouer les liens avec le partenaire dont le projet avait été refusé au conseil des maires et où les liens s'étaient en quelque sorte soldés par une scission.

Là, il n'y a plus de collaboration. (...) c'est un acteur qui est plus loin, mais c'est un acteur qu'on a toujours collaboré avec eux. Par exemple au niveau de la formation, travailler vraiment sur le projet (CÉPAM). (...) Ça *fitterait* complètement de les avoir comme partenaire, vraiment, autant justement quand on va descendre dans les municipalités. (...) C'est ça qui reste à attacher avec eux pour que l'on travaille ensemble. (...). Le processus est plus long avec eux. C'est peut-être ça qui fait qu'on ne prend pas le temps de le faire, on est sur le terrain. (...). C'est pour ça qu'on a un comité d'orientation (mais) on ne l'a pas fait, parce que ça prend plus de temps. (Entrevue 9)

Les acteurs réitèrent l'importance de la présence et de la participation des maires et des élus pour qu'ils puissent constater les besoins des gens en situation de pauvreté et d'exclusion dans leur communauté et se rapprocher de ce type de population. On applaudit aussi les quelques maires qui sont déjà présents et impliqués dans le projet et on réitère l'importance de poursuivre la mobilisation et la communication avec eux. Les acteurs sont donc surpris de l'ouverture des municipalités et des maires et ils ajoutent que ces liens permettent de faire connaître davantage le communautaire auprès de ces acteurs politiques. Un acteur souligne par ailleurs que : « Les municipalités, c'est clair qu'il faut qu'elles soient encore plus impliquées, plus stimulées, encouragées. De créer des discussions dans la municipalité pour voir qu'est-ce qu'ils peuvent faire ensemble pour aider les plus démunis » (Entrevue 4).

Sans prendre pour acquis les mobilisations en place, on sent dans ce vouloir une logique de développement intégrante de toutes les forces d'une communauté et adaptée aux réalités de chacun.

Avec les maires, je ne sais pas si quelque chose est fait dans ce sens-là au niveau de la municipalité. Je reviens tout le temps à chacun devra y trouver son compte, pas de la même façon, c'est correct. Mais c'est d'essayer d'aller chercher le plus d'acteurs importants dans les municipalités. (Entrevue 6)

En parallèle à ces propos, l'organisme porteur, soit la Corporation de développement communautaire (CDC), avoue que pour la suite des choses, la tâche est grande et qu'il faudra inévitablement un soutien de la part des acteurs du milieu. Les responsables du CÉPAM et de la CDC ont l'impression que le projet se développe bien dans l'action, mais que le temps et les ressources manquent pour entamer une réflexion approfondie pour la continuité du projet et les liens à parfaire avec d'autres partenaires qui seraient essentiels pour le maintien à long terme du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM) dans la MRC de Mékinac. Le propos suivant expose bien ces préoccupations de l'organisme porteur.

Là, je me dis qu'on a trop d'affaires à faire pour le monde qu'on est. On devrait (...) se dégager un peu. Oui, en étant là, mais on devrait peut-être se dégager, parce que sérieusement, on n'arrive pas, on n'arrive pas. C'est ça que je réalise. On n'est pas assez; si on veut réfléchir et avancer, on n'est pas assez de monde. Donc, nous on fait juste avancer. Est-ce que c'est mieux? On avance, on avance, c'est correct parce qu'on a ces moyens-là. Mais à un moment donné, il y a une réflexion à faire et qui est importante aussi; qui sous-entend l'action. On est comme dans le manque de moyens pour le faire. (Entrevue 9)

Malgré une forte présence d'acteurs qui se sont mobilisés dès le départ, on sent l'urgence de solidifier ou de créer des liens avec d'autres partenaires potentiels pour le développement du projet. L'idée d'aller chercher des gens en dehors du secteur communautaire et institutionnel est également souhaitée par les acteurs pour agencer toutes les potentialités de la communauté.

4.3.2. Les obstacles de la mobilisation perçus par l'organisme porteur

Malgré une mobilisation de la majorité des organismes membres et associés de la Corporation de développement communautaire (CDC) de la MRC de Mékinac, plusieurs obstacles sont relevés en lien avec cette tâche organisationnelle. À juste titre, l'organisme porteur a vécu des défis de taille en regard de son rôle central dans le développement du CÉPAM. C'est ce que nous analyserons dans les lignes suivantes.

Du point de vue de l'organisme porteur, l'étendue du territoire de la MRC de Mékinac est perçue comme un obstacle à la coordination et la mobilisation pour la conservation active de l'implication des acteurs dans le projet. Un des responsables du projet mentionne l'importance de la proximité des organismes via les tables de concertation qui sont des occasions facilitantes pour entretenir les liens et transférer efficacement les informations, beaucoup plus que l'envoi de courriels ou de téléphones, notamment pour les organisations plus éloignées et moins présentes aux rencontres. Souvenons-nous également que la structure administrative de la CDC apporte son lot d'opportunité pour les coordonnateurs du projet leur permettant de rencontrer rapidement et en

grand nombre les acteurs impliqués dans le projet, accélérant ainsi les prises de décision inhérentes à la gestion d'un tel projet.

Un autre responsable observe la complexité de poser des actions en regard de ce rôle de mobilisation et de liaison avec les acteurs du projet, c'est-à-dire la délicate tâche d'inclure systématiquement ou du moins de façon assidue, les visions de chaque acteur et de leur organisation en regard du déploiement du projet.

T'essayes de prendre la vision de tout le monde et d'en faire un tas ensemble, ce qui est difficile aussi parce que c'est nous qui travaillons sur le projet aussi. C'est tout dépendamment de la vision de chacun aussi. C'est relatif au problème de chaque personne aussi. (Entrevue 10)

On note dans les propos des acteurs que le rôle d'organisme porteur dans un projet comme le Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM) amène une charge significative et un impact direct sur la gestion quotidienne de la Corporation de développement communautaire (CDC) qui a elle aussi une mission à remplir au-delà du projet. Un acteur avoue que l'équipe restreinte au sein de cette organisation amène une surcharge et mentionne que :

(...) le fait d'être porteur, c'est une charge épouvantable (...). Et là, au fil du temps, je réalise que peut-être que ça aurait été mieux si ça aurait été une équipe plus grosse qui aurait porté ça, mais je pense que c'est possible de le faire. Mais présentement, le travail de la CDC, c'est 90 % du temps pour le projet et 10 % pour la CDC. C'est présentement mon agente qui s'assure que la CDC fait sa mission. (Entrevue 9)

Il en est de même avec la reddition de compte intrinsèque à la gestion de projet perçue parfois par l'organisme porteur comme étant démobilisante, essoufflante. La Corporation de

développement communautaire (CDC) a aussi le rôle de rallier les acteurs impliqués, en plus de devoir assumer une part de responsabilités décisionnelles dans le projet et en tenir informés les partenaires. Cette organisation doit également s'adapter continuellement au rythme séquentiel et souvent fragmenté de développement de projet en contexte de concertation intersectorielle et des acteurs qui circonscrivent son déploiement.

C'est tellement de relations aussi à gérer pour s'assurer que tout le monde comprenne bien, puis justement, le fait de prendre certaines décisions. Moi, je veux juste avancer, oui qu'on réfléchisse ensemble, mais je veux juste qu'un moment donné, on puisse agir, bouger. (Entrevue 10)

Somme toute, tous les acteurs communautaires et institutionnels ainsi qu'un acteur politique considèrent que la Corporation de développement communautaire (CDC) est la meilleure organisation du territoire pour porter et promouvoir un tel projet. Un acteur mentionne aussi l'importance de l'ouverture de la CDC face à la prise en charge de ce projet de développement intersectoriel au sein de la MRC même si ce n'est pas son mandat premier. Comme le souligne cet acteur : « ça ouvre la porte à d'autres projets du genre : engagement de ressources, projet de développement communautaire, social communautaire » (Entrevue 8). Les acteurs communautaires y perçoivent une occasion de positionnement du milieu communautaire via leur corporation dans leur capacité à mettre sur pied des initiatives significatives et de proposer des solutions constructives et concrètes pour la lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale.

4.3.3. Les défis du travail ensemble

En dépit des applaudissements généralisés pour le projet, quelques acteurs, surtout ceux impliqués dans le comité d'orientation, mettent une nuance sur la façon dont ils devront travailler par la suite, et surtout sur la façon d'entrer en contact avec les municipalités, les maires et la population locale.

En fait, c'est toujours d'y aller avec ce que le projet peut apporter. Non pas l'inverse. Non pas d'aller solliciter une municipalité ou une MRC pour dire pourriez-vous collaborer avec nous? Mais il faut y aller avec (municipalité) regardez ce que le projet est prêt à faire. Et là, on va avoir des collaborations intéressantes. (Entrevue 7)

On parle également du « travail ensemble » qui doit aller au-delà des délimitations municipales ou des secteurs d'activité et évoluer vers une vision plus près de la MRC, de la communauté. Quelques acteurs précisent que c'est la responsabilité de tous les acteurs de démontrer cette force évolutive et cette perspective de vision du travail en intersectorialité au sein de la MRC, autant pour les acteurs des milieux communautaire, institutionnel et politique.

(...) les 10 municipalités, on s'en rend compte qu'il faut tout le monde travailler ensemble. Des guerres de clochers, il ne faut plus que ça existe. C'est pas tant les guerres de clocher que de tirer sur la couverture pour avoir plus d'argent. Quand on parle local maintenant, on parle de la MRC qui fait qu'il faut travailler ensemble, c'est ça la communauté, le territoire, c'est nous maintenant. (Entrevue 2)

L'ensemble des acteurs rencontrés, sauf politiques, remarque que le travail ensemble de façon constante et à long terme peut être difficile à préserver, car les organisations ont leurs propres

missions, entités et défis à relever, notamment au niveau des ressources et du financement restreints. Trois angles d'explication provenant principalement des acteurs communautaires permettent de préciser cet élément.

D'une part, un acteur avance que chaque organisation a « sa mission propre et n'a pas beaucoup de personnel, de moyens; il faut vraiment que ça tienne à cœur pour qu'un organisme embarque là-dedans » (Entrevue 5). En allant plus loin dans cette perspective, un acteur parle du travail en silos qui force les organisations à se replier sur elles-mêmes afin de remplir leur mission respective. Au-delà du bien pour la communauté, plusieurs acteurs sont convaincus que la concertation intersectorielle doit servir à rallier les acteurs et leurs organisations vers des objectifs communs et non l'inverse.

(...) on travaille tous en silos. On a beau dire : « on fait de l'échange pis qu'on travaille en concertation et en collaboration, mais on travaille tous pour nos organisations. C'est correct de ne pas oublier sa mission et son organisation... mais il faut vraiment se rallier sur des objectifs et ça, je crois que c'est là. (Entrevue 6)

Selon plusieurs acteurs rencontrés, il y a lieu dans certains cas de s'inquiéter de la survie de ces organisations lorsqu'elles dégagent un ou des acteurs afin qu'ils prennent part à des projets de développement, comme le Centre d'éducation populaire ambulante de Mékinac (CÉPAM). Toutefois, un des acteurs rencontrés mentionne qu'en considérant cette réalité, le travail en intersectorialité, voire en complémentarité, devient une solution prometteuse pour ces organisations.

(...) c'est des petites organisations, donc moi je me dis, faut un moment donné apprendre à travailler (ensemble), à faire des regroupements de services, des regroupements d'employés. (...). Des fois, il y a un DG et c'est quasiment le seul employé. C'est pour ça qu'il faut travailler le plus possible ensemble, mais c'est pas toujours évident parce que ça peut jouer sur la survie de chacune des organisations. (Entrevue 6)

D'autre part, les acteurs mentionnent que leurs organisations ont tendance à protéger leur territoire d'intervention, c'est-à-dire les personnes desservies par leurs organisations. La ligne est souvent mince car certaines organisations ont la même zone du territoire, un secteur d'activité contigu et une mission complémentaire.

La peur que oui, mais joue pas dans mes platebandes. Il faut arrêter de penser comme ça. C'est pas grave qui vient jouer dans mes plates-bandes, qui vient aider mon client, où mon bénévole, mon usager. C'est pour le bien de l'organisme, c'est le bien de la personne, de la communauté. C'est un défi à relever aussi. On est chauvin finalement dans Mékinac. (Entrevue 4)

Même constat en ce qui concerne la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale et le fait « que la pauvreté est au bout de chaque organisation, ce n'est jamais notre mission première » (Entrevue 5). Le travail en concertation permet de faire de ces situations sociales une responsabilité collective de chacun des acteurs et de leurs organisations.

Enfin, même pour l'organisme porteur, cet exercice collectif de concertation demande une grande ouverture en regard de chacun des acteurs impliqués dans le développement du projet et le réflexe d'un leadership partagé. Selon les responsables, ces apprentissages dans le travail ensemble deviennent un gage de maintien pour la mobilisation et l'intégration des acteurs du

projet, en plus de dicter un certain équilibre obligatoire entre la réflexion et l'action. Un de ces acteurs ajoute :

(...) si on veut mobiliser les gens, je le sens même à l'intérieur de la CDC étant donné que tout le monde est là aussi, quand on prend des décisions, qu'on avance dans le développement local, c'est certain qu'il y a des gens - on ne peut pas être dans un consensus parfait, dans une harmonie. On est toujours entre l'action et la réflexion. Le balancement entre les deux, c'est ça qui faut faire. C'est ça qui va faire qu'on va pouvoir la garder cette mobilisation-là. (Entrevue 9)

Concernant l'action concertée, un acteur spécifie qu'il faudra intégrer tous les partenaires dans le développement d'activités, c'est-à-dire assurer un leadership partagé avec l'ensemble des acteurs et utiliser les expertises de chacun des partenaires.

Quand je parlais des partenaires, il va falloir qu'ils s'en servent. Un des enjeux ou des conditions de succès, c'est de ne pas être tout seul dans l'action. Il faut que tu fasses participer le monde et qu'ils aient l'impression qu'ils participent aux décisions. Informer oui, mais il faut que tu mobilises les gens pour qu'ils adhèrent et qu'ils restent là, il faut que ça soit une plus value. (Entrevue 6)

En plus de la participation active des partenaires, on note une collaboration significative du soutien du Comité territorial de développement social qui apporte des acteurs en dehors du milieu communautaire, plus diversifiés et hétérogènes, créant un travail de concertation plus global, plus intégré de tous les acteurs de la communauté.

Que le milieu communautaire nous soutienne, mais avec l'appui du comité territorial de développement social aussi. La concertation entre les milieux communautaires, oui. La CDC, c'est les organismes communautaires. Le comité de développement social, c'est les organismes communautaires, les élus, des citoyens, des entreprises d'économie sociale,

c'est des organismes comme la SADC, le CLSC. C'est vraiment là qu'on peut dire « tout le monde on communique ensemble ». (Entrevue 4)

Tout cela est logique lorsque l'on observe le logo du Centre d'éducation populaire ambulante de Mékinac (CÉPAM) qui représente justement des gens qui portent à bout de bras et tous ensemble l'inscription du CÉPAM (Appendice A). Cela est tout à fait représentatif des propos des acteurs.

Malgré tous ces défis qui reposent sur le maintien de la mobilisation et l'équilibre entre l'action et la réflexion, les acteurs et leurs organisations dénotent des retombées positives du projet CÉPAM qui justifient en quelque sorte leur implication dans ce projet. La prochaine section exposera ces diverses retombées.

4.3.4. Retombées pour les acteurs et leurs organisations

De façon globale, tous les acteurs qui participent au Centre d'éducation populaire ambulante de Mékinac (CÉPAM) témoignent de l'importante visibilité de leur organisation respective auprès de la population locale, surtout des gens en situation de pauvreté et d'exclusion, engendrée par ce projet. Ce centre est perçu par les acteurs comme un moyen innovant de faire connaître aux citoyens les services offerts par leurs organisations comme le souligne cet acteur : « Le CÉPAM va permettre ça, de faire connaître vraiment ce que tous les organismes font. (...) On dirait que c'est vu différemment (avec le CÉPAM) » (Entrevue 2). Un acteur ajoute que le projet : « met un visage sur quelqu'un de notre organisation » (Entrevue 1).

Par ailleurs, le Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM) est perçu comme un agent pivot entre les organisations et la population locale, ce qui démontre bien l'importance de cette initiative et le choix de l'approche de l'éducation populaire pour le territoire de Mékinac. En d'autres termes, les acteurs saluent le rapprochement et la proximité avec les milieux que permet l'implication dans le projet. Ce moyen est utilisé par les acteurs d'une part, pour mieux faire connaître leur organisation empêchant des perceptions approximatives, voire inexactes de leur mission et de leurs services et d'autre part, de mieux saisir et comprendre les besoins réels des différentes municipalités de la MRC.

Le fait qu'ils se déplacent dans leur coin, c'est bon, c'est un must (...) on se rapproche encore de la population davantage et c'est notre mission d'ailleurs, le plus proche possible du milieu. C'est là que tu peux changer les choses, directement à la source quand on est là. On voit des choses que l'on rapporte (à notre organisation). (Entrevue 1)

Subséquemment, l'ensemble des acteurs communautaires et institutionnels souligne la complémentarité des services et activités de leurs organisations ou municipalités avec ceux du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM). Un acteur précise que le Centre « va pouvoir référer nos clients et va pouvoir nous aider » (Entrevue 4). Ils considèrent que les actions développées par le projet vont bénéficier directement à leur clientèle. Chose certaine, l'ensemble des acteurs salue le dynamisme qu'apporte le projet au sein de leur territoire. Un acteur précise que :

C'est toujours une bonne nouvelle parce que c'est signe que des gens sont en mouvement. Quand il y a du mouvement, il y a de la vie, on a de la prise à quelque part et on peut solidifier les situations plus rapidement s'il arrive des difficultés. (Entrevue 7)

Pour l'organisme porteur du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM), soit la Corporation de développement communautaire (CDC), la répercussion significative du projet réside dans l'amélioration des rapports avec les acteurs de la MRC et les élus. L'évolution des rapports au cours des différentes étapes de projet est due, selon les acteurs de la CDC, au fait que les acteurs politiques se sont impliqués lors des rencontres dans leur municipalité, ce qui a permis une compréhension des effets concrets du projet pour leur population, leurs citoyens.

Nos liens avec la MRC, ils ont vraiment changé. Ils sont vraiment devenus beaucoup plus consistants depuis ce projet-là et qui devraient se prolonger dans le temps pour la CDC. Ils ont été vraiment impliqués. En tout cas, je ne pense pas que c'était comme ça avant. Je crois que c'est nouveau. (...) ils ont embarqué dans ce projet-là parce qu'ils voyaient que dans la population ça avait un écho, mais je ne crois pas qu'ils comprennent toute la logique d'éducation populaire. (Entrevue 10)

Malgré les résistances des premières démarches, on sent que les liens entre la CDC, promoteur du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac et la MRC vont se poursuivre.

À titre de conclusion à cette section traitant des répercussions pour les acteurs du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM), il nous apparaît pertinent de résumer les principales retombées pour les acteurs et leurs organisations. Les acteurs communautaires mentionnent que le CÉPAM permet une complémentarité des services et une meilleure connaissance et compréhension de leur mission auprès des autres acteurs et de la population locale. Plus spécifiquement pour l'organisme porteur, la CDC, ce projet a réellement suscité un rapprochement entre les élus et un meilleur rapport avec ces derniers.

4.4.5. Les perceptions des acteurs en regard de la pérennité du projet

Tous les acteurs communautaires croient fortement qu'il faut mettre les efforts nécessaires à la recherche de financement pour soutenir cette initiative sociale, dont les résultats sont parfois longs à atteindre, comme disait un acteur, et garants d'un futur meilleur pour la communauté. Mais une perception par tous, « l'enjeu, ça va être le financement » (Entrevue 8), «une éternelle contrainte (rire)» (Entrevue 4).

La majorité des acteurs communautaires impliqués dans le Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM) désire que ce projet soit porté par un organisme autonome et indépendant au sein de la MRC de Mékinac pour notamment « qu'on puisse le (projet) développer davantage » (Entrevue 2). En riant, quelques acteurs ont dans la tête un autobus CÉPAM pour réellement faire vivre la notion ambulante du projet. Peu importe la résultante, les acteurs s'entendent sur l'importance de l'enjeu de la pérennité des actions par le biais d'un organisme.

Une autre avenue est l'appui du conseil des maires au sein de la MRC pour soutenir les impacts positifs dans les différentes municipalités et auprès de la population qui témoignent de la raison d'être de ce projet.

Va falloir pousser pour que ça continue. Je pense que l'on va démontrer dans ces 3 ans-là que ça a sa raison d'être. Il faut que ça existe sur notre territoire, car les gens de la communauté se regroupent de plus en plus. (...) Il y a moyen de démontrer au niveau de la MRC, de nos élus que le projet (...) : c'est un besoin. (Entrevue 2)

Dans la même optique, on souligne l'importance de travailler en partenariat avec les élus et de démontrer la nécessité d'avoir les acteurs politiques impliqués dans les projets, dans leurs communautés en termes de lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale. Tout compte fait, « il faut faire de l'éducation populaire au niveau de nos élus (rires) » (Entrevue 2).

Mais d'un autre côté, deux acteurs réfutent ces propos jugés « simplistes » en mentionnant d'une part que les maires n'ont peut-être pas « une vision à long terme » (Entrevue 5) de l'importance d'un tel projet et qu'ils croient possiblement que le fait de combler des besoins et de créer des services n'aidera en rien la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale. D'autre part, on mentionne que les acteurs politiques ont tendance à gérer des dossiers plus techniques et qu'ils sont moins portés à réfléchir à des questions qualitatives de lutte à la pauvreté ou d'exclusion ou ils ont une connaissance moins approfondie de ces problématiques dans leurs milieux.

Souvent, les élus sont beaucoup dans le concret, dans le terrain : on va faire des rues, des trottoirs, on va gérer des tuyaux d'eau (...), mais au niveau de la population, du bien-être de la population, c'est moins concret, ils sont moins interpellés par cette situation-là. Ils se disent la CDC est là, (que) les organismes communautaires sont là. (Entrevue 4)

En filigrane, une question demeure pour les acteurs communautaires rencontrés : est-ce que les élus ont bien saisi leur rôle et par ricochet la nature du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS-PAGSIS)?

Au moment des entrevues, les acteurs n'avaient pas l'impression que les élus étaient suffisamment sensibilisés au Plan d'action gouvernemental en matière de solidarité et d'inclusion

sociale (PAGSIS-FQIS) et ses visées. De façon unanime, les acteurs communautaires croient que les acteurs politiques sont impliqués dans le Centre d'éducation populaire ambulante de Mékinac (CÉPAM) parce qu'il y a des résultats palpables auprès de la population, mais pas nécessairement pour les résultats de changement à long terme quant à la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale. « Là ils sont mobilisés parce qu'ils voient que ça marche dans la population, qu'il y a des résultats. C'est correct aussi de s'en tenir à ça, ils ne comprennent pas encore tout l'impact (pour la lutte à la pauvreté) » (Entrevue 9).

Du côté des acteurs politiques, on considère la période de 3 ans courte pour arriver à cibler des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale, « c'est un balbutiement » (Entrevue 3) pour tester l'approche priorisée par le Centre d'éducation populaire ambulante de Mékinac (CÉPAM). Un acteur politique ajoute :

Si on n'a pas été capable dans 3 ans, d'en cibler (...) c'est qu'on s'est peut-être mal pris ou on a pogné trop des récalcitrants dans le système (rire). C'est presque l'évolution qu'on verra dans l'avenir là-dedans. Je pense que le but (...) c'est dans ce sens-là (...) ça va faire boule de neige. C'est sûr qu'on peut pas régler tous les sorts du monde demain matin, (mais) si on est capable d'aller en chercher quelques-uns (Entrevue 3)

Dans l'ensemble, les acteurs du Centre d'éducation populaire ambulante de Mékinac (CÉPAM) déplorent la difficulté d'obtenir et d'accéder au financement dans le cadre du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS-PAGSIS) et le côté ardu de la démarche qui, selon les acteurs communautaires, est « assez pour en décourager plusieurs » (Entrevue 5). De plus, l'exigence de ce Fonds de mener une démarche concertée dans le développement d'un projet apporte, comme le soulignent les acteurs communautaires rencontrés, son lot de lourdeur organisationnelle pour

les acteurs du milieu. Le choix d'un organisme porteur apte à remplir cette condition devenait stratégique, voire logique dans ce contexte. Le propos suivant résume bien les commentaires émis par les acteurs à ce sujet.

On n'a pas tant entendu parler de ces fonds-là, il fallait être à l'affût, déjà dans des organismes qui travaillent là-dedans. Mais finalement, les projets ça devient tellement ardu, tellement d'étapes, c'est un peu décourageant au départ, c'est lourd de structure. Dans ce cadre, ça en particulier, il fallait qu'il y ait beaucoup de partenaires, une concertation. En soi, c'est louable, c'est intéressant du partenariat, de se regrouper et tout ça, mais quand tu arrives pour le faire vraiment, c'est difficile, donc c'était accessible surtout à des organismes déjà formés, même si des individus auraient eu des idées, il fallait qu'ils se trouvent un organisme porteur. (Entrevue 5)

La lenteur des démarches d'acceptation des projets dans le cadre du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS-PAGSIS) et le dépôt d'un seul projet accepté dans la MRC de Mékinac lors des entrevues avec les acteurs, soulèvent des questionnements d'ordre structurel quant à la totalité de l'argent mis dans ce fonds pour la MRC de Mékinac. De fait, la communauté de Mékinac étant qualifiée de territoire dévitalisé et défavorisé, les acteurs s'interrogent sur les raisons expliquant pourquoi il n'y a pas eu davantage de projets et d'initiatives soumis au conseil des maires lors des entrevues. Un des acteurs rencontrés ajoute que l'intervention pour la lutte à la pauvreté est un long processus et que c'est difficile d'atteindre une autosuffisante financière, car les démarches auprès des personnes dans le besoin prennent du temps. Il ajoute :

Ma grande question, oui ça fait bonne figure que l'on mette des sous pour lutter contre la pauvreté, mais lutter contre la pauvreté, c'est un long processus (...). Ce n'est pas concret rehausser l'estime de soi d'une personne, faire en sorte qu'elle ait une routine de vie plus équilibrée, plus régulière, mais c'est tout ça qui faut acquérir pour aller vers d'autres étapes de vie, mais c'est long avant d'acquérir ça. On n'a pas le choix de soutenir financièrement des initiatives qui vont apporter ça, mais ce n'est pas rentable. Est-ce que la volonté va être

assez persistante pour continuer à soutenir les initiatives sociales? Si ça n'apporte pas quelque chose de concret économiquement parlant? Ça je n'en suis pas sûr. (Entrevue 5)

Dans un autre ordre d'idée, comme le Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM) profite d'un financement du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS), tous les acteurs se questionnent à savoir s'il y aura un autre fonds qui chevauchera celui-ci; s'il y aura un laps de temps entre le déploiement des fonds; et s'il y aura encore ce financement gouvernemental à la fin du programme prévue en 2015. En plus de demeurer informés, les acteurs devront aussi s'adapter au «timing» des périodes électorales et au contexte des programmes gouvernementaux de lutte à la pauvreté qui sont octroyés parfois de façon inégale, comme le mentionne cet acteur dans le propos suivant.

(...) Est-ce qu'il aura un autre fonds qui va suivre? (...). Idéalement, faut que le financement transcende les périodes électorales (aux) 4 ans. Si ça dépasse ça, on a déjà un gros pas de fait (...). Il y a eu déjà la lutte contre la pauvreté, après ça il y a eu un flottement et rien pour les organismes communautaires pendant quelques années. Après, ils sont revenus avec le FQIS. (...). Le financement, ça va être l'enjeu (...) (le reste) pour moi, c'est des détails. (Entrevue 8)

Un autre acteur hésite quant à la portée réelle d'un autre fonds en matière de lutte à la pauvreté et aux possibles améliorations pour les gens pris avec plusieurs problématiques sociales. Malgré ce questionnement, cet acteur ne « voit pas non plus d'autres façons d'y parvenir » (Entrevue 5). Cependant, avec l'approche de l'éducation populaire qui est perçue comme un moyen de sensibilisation efficace, on se dit que « peut-être que ça, ça va réussir là où d'autres formules n'ont pas fonctionné » (Entrevue 5).

Mais ça peut être aussi des projets, parce que la lutte à la pauvreté, c'est pas quelque chose qu'on isole. On fait pas une soirée d'information sur la lutte à la pauvreté. C'est quelque chose qu'on intègre dans nos pratiques, en tout cas, c'est ce qu'on voudrait. (Entrevue 7)

En regard à ce contexte d'incertitude du Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS-PAGSIS), les responsables du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM) veulent construire « un plan stratégique de financement » pour pallier à la fin du financement.

Les acteurs demeurent confiants qu'il y aura des résultats intéressants d'ici 3 ans et que ces réussites permettront d'assurer un financement et de créer des liens de confiance importants chez les citoyens en situation de pauvreté et d'exclusion sociale. « En rattachant tout ça après, ça donne toute la crédibilité, du pouvoir au projet » (Entrevue 8). « Malgré tout, le risque (dans un projet), (c'est) de développer quelque chose sans avoir la garantie de pérennité » (Entrevue 5).

Enfin, tous les acteurs rencontrés veulent absolument voir des moyens se mettre en place dans l'optique de pérenniser les actions, de garantir que le projet s'implante et se structure dans chaque municipalité de la MRC. Un acteur nous a mentionné : « il va falloir que les gens persévèrent » (Entrevue 1) afin de maintenir en fonction le Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM). « (...) Ça serait l'un que ça donne des résultats concrets dans chacune des municipalités (...). Qu'il y ait des petits noyaux de structuration sociale, de comités » (Entrevue 5).

Plus précisément, les acteurs du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM) veulent que les gens en situation de pauvreté et d'exclusion sociale se mettent en action, en empowerment. Un acteur ajoute :

(...) s'ils réussissent à mobiliser les gens et puisqu'ils leur apprennent à se prendre en charge (...) c'est ça qui va faire la réussite du CÉPAM (...) aller rencontrer les gens, c'est exactement ça qu'on a besoin. Je me dis si les gens sont mobilisés, des petits groupes on ramène ça à la grandeur de Mékinac. On peut avoir la recette parfaite. (Entrevue 4)

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons déjà, à ce stade, mieux comprendre le déploiement de l'action collective dans le cadre du CÉPAM et les rapports parfois collaboratifs, parfois conflictuels entre les acteurs selon les étapes de projet. En effet, la mobilisation initiale des acteurs communautaires et institutionnels, qui ont répondu favorablement et massivement, a permis d'identifier une idée de projet concerté en respect des expertises organisationnelles de chacun. Le fait que les organismes communautaires se sentent interpellés par la question de pauvreté et l'homogénéité de leurs champs d'intervention ont facilité, selon les acteurs, une identification partagée et consensuelle d'enjeux territoriaux conséquente à une idée collective émanant du CÉPAM. D'autre part, les rapports conflictuels entre les acteurs communautaires et politiques lors du premier refus ont fait ressortir la méconnaissance des organismes communautaires de la part des élus. Le rôle décisionnel donné d'office aux élus dans le cadre du PAGSIS a également créé des tensions et un certain rapport de force dans tout le processus de dépôt de projet. Ce contexte a ébranlé les acteurs communautaires qui ont senti leur crédibilité questionnée et la nécessité de devoir convaincre, prouver, voire démontrer toute la pertinence de leur projet, mais aussi leur capacité à gérer un projet concerté au sein de la MRC.

Toutes ces situations ont tout de même apporté une belle mobilisation des acteurs du CÉPAM qui ont dû bonifier leur projet après le premier refus et en vue de la reconduction du financement après 12 mois de fonction, choisir une stratégie collective pour s'assurer de la pérennisation de leurs actions.

Nous percevons déjà, même si l'analyse des résultats s'est concentrée sur la mise en œuvre du projet dans la phase d'organisation et de structuration, soit juste après l'acceptation officielle du projet, un certain optimisme quant au rapprochement entre les élus et autres acteurs économiques ou en dehors du secteur communautaire et institutionnel.

C'est dire qu'à travers l'évolution du contexte d'action, les rapports et la perception des acteurs évoluent et modifient l'action collective, s'adaptent au contexte.

Chapitre 5

Interprétation des résultats

Ce dernier chapitre se veut une contribution réflexive destinée à interpréter les résultats obtenus. Il permet de discuter les données conformément à la question de recherche. Dans le cadre du mémoire, nous nous demandons : comment se déploient les rapports entre les acteurs de la MRC de Mékinac dans le cadre de l'axe 1 de la mise en œuvre du Plan d'action gouvernemental en matière de solidarité et d'inclusion sociale (PAGSIS) et plus spécifiquement dans la mise en place du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM)?

5.1. Contexte de l'action collective du CÉPAM dans le cadre du PAGSIS

En référence au cadre conceptuel et aux résultats obtenus dans cette étude de cas, les prochaines lignes explorent les liens possibles à établir. Pour faciliter l'exercice, nous avons toujours concentré notre logique d'analyse sur les interactions entre les acteurs locaux en suivant, voire en respectant, les différentes étapes de leur initiative et leurs perceptions de leur contexte d'action collective.

Pour tenter de répondre à notre question de recherche, la prochaine section sera divisée en deux parties distinctes. La première partie porte sur la démarche de développement de la communauté sur son territoire local. L'analyse est centrée sur les acteurs sociaux qui influencent son développement. Nous traiterons également du contexte particulier du PAGSIS qui a teinté l'action collective. La deuxième partie est consacrée aux acteurs sociaux et à leurs rapports dans le cadre du déploiement d'un projet collectif. À la lumière des interprétations, nous découvrirons la spécificité du champ d'action des acteurs qui permettra de mesurer l'impact de leurs rapports à travers le développement d'un projet concerté.

5.1.1. Une démarche de développement local centrée sur les acteurs sociaux

Dans les définitions sur le concept de développement, les auteurs Favreau (2002, 2007), Fréchette (2002) et Larose (2007) posent l'évidence d'une démarche basée sur une mobilisation tant économique que sociale. On note que dans le cas du CÉPAM, la mobilisation est principalement sociale, car dès le début de la démarche insufflée par le leadership d'acteurs institutionnels, les organismes du secteur communautaire étaient déjà mobilisés autour de la Corporation de développement communautaire (CDC). L'aspect intéressant repose sur la réponse favorable et massive de toutes ces organisations prêtes à s'engager collectivement dans le développement d'un projet pour leur communauté locale et de réfléchir ensemble à une solution sociale à la lutte à la pauvreté et l'exclusion sociale.

La mobilisation économique, y compris politique, est grandement souhaitée. En effet, plusieurs acteurs rencontrés ont proposé de s'adjoindre d'autres partenaires susceptibles d'élargir l'impact de leur intervention et intégrer «toutes les potentialités d'une communauté locale» tel que le suggèrent Favreau (2002, 2007), Fréchette (2002) et Larose (2007). Le but de cette démarche repose fondamentalement sur l'amélioration des conditions de vie des populations locales.

Comme l'indiquent les auteurs Bourque (2007, 2008), Comeau (2007), Favreau (2007), Fréchette (2007) et l'INSPQ (2002), le CÉPAM a inclus dans sa démarche de mobilisation la participation démocratique des acteurs sociaux dans le but de cibler les enjeux collectifs et d'identifier une réponse collective en regard de ces réalités territoriales. Toutefois, on questionne le fait que le CÉPAM ne prenne pas en compte la participation démocratique des citoyens. Ce que l'on

observe à travers la présentation des résultats est que les citoyens sont plutôt bénéficiaires des services et activités du CÉPAM. Il sera intéressant de voir si les acteurs du CÉPAM sauront intégrer cet aspect à leurs réflexions et à leurs actions pour la suite du projet.

Dans le cas du CÉPAM, dans la mise en œuvre du FQIS sur le territoire et la convocation des acteurs à se concerter, on perçoit bien le croisement entre la logique de résolution de problèmes sociaux reliés au phénomène de la pauvreté et la dynamique communautaire mettant les acteurs au centre de son déploiement (Barreyre, Bouquet, Chantreau et Lassus, 1995).

De fait, les définitions entourant la communauté locale présentées par les auteurs Akoun et Ansart (1999) sont très instructives. En effet, les auteurs posent le paradoxe entre la recherche d'unicité des membres d'une communauté et la complexité des acteurs ayant des intérêts organisationnels différents à collaborer ensemble. L'illustration de la communauté via des alliances convoquées entre des acteurs qui s'efforcent de faire vivre une solidarité collective reflète bien la réalité des acteurs dans le contexte du PAGSIS.

À ce propos, les auteurs Lesemann et al. (2014) font état de l'enjeu du «caractère multidimensionnel» de la pauvreté et des différentes représentations et conceptions de ce phénomène par les acteurs. Lorsque l'on examine les résultats en profondeur, on s'aperçoit que les acteurs, surtout communautaires, apportent des critiques à l'endroit des acteurs politiques et ce à deux niveaux : 1) à l'effet qu'ils ne sont pas ou peu sensibilisés et informés en matière de lutte à la pauvreté et d'exclusion dans leurs milieux; et 2) que leur tâche se résume à des aspects

techniques et administratifs dans la gestion de leur territoire, questionnant ainsi leur capacité à intervenir dans ces phénomènes sociaux en connaissance de cause.

En relativisant, les résultats nous démontrent, d'une part, que les élus discutent entre eux de ces enjeux sociaux au conseil des maires et d'autre part, qu'ils sont sensibles au phénomène de pauvreté. En analysant l'évolution du CÉPAM, nous nous rendons compte que les élus ont su peaufiner, à travers le processus et les actions concrètes posées, leur compréhension des balises du projet et ont fait preuve d'une ouverture et d'une sensibilisation en regard du phénomène de pauvreté dans leur milieu et de l'approche proposée par le CÉPAM comme réponse collective à cette réalité sociale.

Dans cette optique, l'avenue d'une collaboration entre acteurs intersectoriels convoquée par le PAGSIS dans le cadre du CÉPAM « oriente le développement de repères communs qui anime les divers acteurs engagés dans l'action » (Lesemann et al., 2014, p. 34).

On retrouve dans le cas du CÉPAM une approche du développement des communautés fondée sur une action collective structurée sur un territoire (Bourque, 2008 et INSPQ, 2002) et la participation immédiate des acteurs communautaires et institutionnels. Les acteurs politiques ont plutôt un rôle décisionnel sur le financement, sans toutefois être engagés au déploiement du projet.

Nous sommes conscients que l'analyse est essentiellement centrée sur les rapports entre les acteurs communautaires et politiques, laissant en plan l'approfondissement des transactions avec les acteurs institutionnels et que la réalité est beaucoup plus complexe qu'elle n'y paraît. Considérant que les acteurs institutionnels sont les initiateurs de départ qui ont donné l'impulsion aux acteurs communautaires pour entamer leur initiative, les données recueillies révèlent que la relation n'est pas un rapport de force, mais est plutôt teintée d'un rapport de complémentarité où les acteurs institutionnels amènent une crédibilité et un appui au projet.

Le développement des communautés en termes d'opportunité pour les acteurs locaux d'acquérir des compétences (Christenson, 1989) et d'apporter des changements concrets au niveau de la lutte à la pauvreté faisait partie de nos questionnements de base. À la lumière des résultats, les acteurs communautaires et institutionnels du CÉPAM ont précisé avoir appris à «travailler ensemble» dans le cadre de la mise en place d'un projet réunissant un grand nombre d'acteurs. Ils ont également appris à faire preuve d'adaptabilité dans les nombreux allers-retours avec les élus, créant ainsi un rapport plus étroit entre eux.

Tout compte fait, les auteurs Ulysse et Lesemann (2007) avaient raison en affirmant que ce contexte d'action apporte une multiplication d'acteurs porteurs de logiques divergentes surtout lorsque l'on s'attarde aux rapports entre les acteurs politiques et communautaires dans le cadre du PAGSIS. Cela pose en effet la difficulté d'harmoniser les perceptions des uns et des autres conséquentes aux champs d'expertise respectifs, en regard du phénomène de pauvreté et d'exclusion sociale.

En regard des résultats, nous pouvons saisir toute la complexité entre les élus et les organismes communautaires, d'arborer un langage et une compréhension commune dans l'identification d'une idée collective donnant réponse à la résolution du phénomène de pauvreté. Les acteurs institutionnels étant impliqués dans le processus de rédaction du projet et dans le comité d'orientation, la compréhension commune et les rapports furent grandement facilités.

5.1.2. Les rapports entre les acteurs en contexte d'action collective

Les acteurs du projet apportent une contribution concrète au processus politique en développant des liens et des rapprochements qui, dans le cadre du PAGSIS, font évoluer les rapports entre les acteurs par l'obligation de se parler, de s'organiser, de négocier les termes d'une entente financière nécessaire au déploiement du CÉPAM.

L'auteur Boussaguet (2010) stipule également que les acteurs ont une influence sur les résultats, non en termes de finalité, mais dans une perspective d'ouverture stratégique vers l'autre afin de définir les contours et exigences d'une certaine forme de convention commune. On a seulement à penser, en lien avec les propos recueillis, au processus de dépôt des projets du CÉPAM où les élus avaient le pouvoir décisionnel dans le choix des projets financés sur leur territoire. Après un premier refus, les acteurs communautaires et institutionnels ont insisté, lors des entrevues, sur le montage d'un nouvel argumentaire pour «convaincre» les élus du bien-fondé de leur projet.

Précisément, les résultats démontrent que l'offre de ressources financières du PAGSIS (FQIS) a mobilisé, dès le départ, les acteurs institutionnels et communautaires à trouver ou penser un projet pour leur territoire en termes de lutte à la pauvreté et à l'inclusion sociale. La nécessité de développer une stratégie est apparue lorsqu'il y a eu déséquilibre du rapport avec les élus lors du refus du projet.

En observant justement le cadre du construit social entourant la mise en place du CÉPAM, les écrits de Crozier et Friedberg (1977) décrivent les acteurs comme collectifs, capables de mesurer, de manipuler, d'adapter et d'inventer leur comportement en fonction des circonstances et surtout des opportunités.

Dans le contexte de notre étude sur les relations entre les acteurs prenant part au CÉPAM, on se questionne à savoir : dans quelle mesure il y a une forte interdépendance entre les acteurs, surtout au niveau de la mobilisation des ressources du milieu et du pouvoir d'action? (Grossman, 2010; Crozier, 1977; et Friedberg, 1977, 1988). Plusieurs facettes ressortent comme des angles d'analyse susceptibles de mieux répondre à ce questionnement.

D'emblée, les exigences et conditions du PAGSIS soient l'action en intersectorialité avec la contribution du milieu, le rôle décisionnel donné aux élus locaux et la nécessaire innovation en matière de solution sociale pour la lutte à la pauvreté, créent une certaine interdépendance dans le fait que les acteurs sont obligés de se concerter, d'agir et de travailler ensemble pour obtenir un financement. Comme le rappellent les auteurs Lesemann et al. (2014), « le fait d'atteindre ces

conditions de base est en soi un objectif » (p.12) et un défi dans l'organisation et le bon maintien des rapports entre les différents acteurs.

Dans ce contexte, se pose également le défi du partage et du transfert des pouvoirs et des ressources sur le territoire sur le plan de la mobilisation. Les résultats de la recherche vont exactement dans le même sens en stipulant la difficulté de ces conditions du «travail ensemble» et l'ampleur d'une telle mobilisation et du maintien des liens.

D'autre part, en regard des résultats obtenus via les acteurs communautaires et institutionnels, on parle davantage de complémentarité des services et des missions des organisations tous combinés dans l'approche de l'éducation populaire et du libellé du CÉPAM. Les acteurs font mention que les expertises de chacun des acteurs apportent quelque chose de concret pour la pauvreté et la population en général sur leur territoire. À titre d'exemple, plusieurs acteurs ont mentionné la facilité de référencement des gens en situation de pauvreté d'un organisme à un autre ou vers les services de santé.

Enfin, l'interdépendance est vue pour les acteurs du CÉPAM comme une occasion de créer, de consolider ou de renforcer les liens de collaboration et de solidarité entre les acteurs institutionnels et communautaires. En effet, le projet est une opportunité pour les acteurs communautaires de travailler plus étroitement et en concert avec des acteurs institutionnels. Aussi, malgré toutes les interrelations au sein du même secteur d'intervention et l'homogénéité de leur champ d'action, les acteurs communautaires ne travaillent pas nécessairement toujours

ensemble, dans leur mission quotidienne. Le CÉPAM est donc aussi une démarche de rapprochement entre acteurs provenant du même secteur.

Selon les explications des acteurs, cette interdépendance se traduit, rappelons-le, « par le fait qu'aucune décision d'aucun acteur ne peut être prise de façon unilatérale : parvenir à un compromis acceptable constitue le préalable indispensable à toute action » (Crozier et Friedberg, 1977, p.225). Appuyée sur les écrits de Friedberg (1988), il y a aussi des « considérations d'opportunités politiques » d'où la nécessité de trouver un équilibre entre l'action et l'influence des décisions prises par les acteurs.

Cette gestion de rapports de pouvoir et d'ententes aura une influence sur les autres acteurs et leur comportement en regard de ces décisions, de ces actions, de ces choix. En effet, les travaux d'Enjolras (2005) précisent que ces connexions interdépendantes permettent aux actions individuelles des acteurs de contribuer à générer un effet collectif. C'est dire que pour atteindre un certain compromis ou une « réciprocité généralisée », les acteurs doivent s'adapter aux contraintes ou aux possibilités de leur contexte d'action. Suivant également la logique des travaux de Friedberg (1988), on se rend compte que leur comportement est surtout rattaché à la perception des opportunités et que les acteurs s'adaptent au contexte d'action spécifique ainsi qu'à leur vision et leurs intérêts respectifs en regard des autres.

Les résultats démontrent clairement que les acteurs communautaires et institutionnels ont dû adapter leur discours et améliorer leur projet pour le rendre plus concret et compréhensible pour

les acteurs politiques après le premier refus. Ils ont donc, collectivement, accepté de modifier leur argumentaire et de croire en leur idée initiale, en leur volonté de changer les choses au sein de leur communauté. Fascinant de constater que le comportement des acteurs n'est pas exclusivement rattaché aux expériences passées en ce qui concerne les rapports ou les liens stratégiques et synergiques entre les acteurs tissés dans le passé.

Dans le même ordre d'idée, nous pouvons maintenant mieux comprendre pourquoi les auteurs Crozier (1977, 1993) et Friedberg (1977, 1988) voient ces relations d'échanges collaboratifs sur une base instrumentale, c'est-à-dire des rapports déséquilibrés qui s'expliquent par les rôles joués par les différents acteurs dans le projet. Le rôle de jugement de la pertinence des projets et de la décision d'attribution du financement du FQIS dans la MRC de Mékinac donné aux élus, amène un pouvoir et une marge de manœuvre à ce type d'acteurs.

Subséquent, les résultats de la présente étude démontrent que les acteurs ont un comportement actif qui a toujours un sens dans l'action qui repose sur deux aspects, soit offensif (la saisie d'opportunités) et défensif (le maintien et l'élargissement de sa marge de manœuvre et de sa capacité d'agir) (Crozier et Friedberg, 1977).

Pour le comportement offensif, une question se pose : dans quelle mesure les acteurs se prémunissent-ils de la saisie d'opportunité? Après analyse des résultats, deux pistes émanent des propos. Le fait que les leaders institutionnels aient approché la Corporation de développement communautaire (CDC) et les organismes s'y rattachant pour « aller saisir cette occasion »

(Entrevue 7), « (...) faire quelque chose pour utiliser ces sous-là » (Entrevue 5). Et le fait que plusieurs organismes communautaires et acteurs institutionnels perçoivent ce contexte comme une opportunité de travailler ensemble sur un projet commun en lutte à la pauvreté est un autre exemple concret à notre avis.

Nous pouvons illustrer le comportement défensif avec le cas du CÉPAM lors de la « négociation » pour convaincre les élus d'accepter le projet et lors de la mise en place de l'argumentaire stratégique pour la reconduction du financement. Dans la première situation, les acteurs institutionnels et communautaires insistent davantage sur les efforts pour maintenir leur marge de manœuvre développée par la mobilisation initiale des nombreux partenaires autour du projet. La deuxième situation se veut davantage un élargissement de la marge de liberté et d'action de ces mêmes acteurs pour poursuivre le CÉPAM au sein du territoire. Selon la lecture des résultats, l'élargissement de la capacité d'agir des acteurs se traduit par une stratégie et un discours bâtis en vue de la rencontre avec les élus.

Du côté des acteurs politiques, lors du refus du CÉPAM au moment du premier dépôt au conseil des maires, les élus ont opté pour un comportement défensif choisissant de se laisser une marge de manœuvre dans leur décision, afin de remplir leur rôle adéquatement. Même type de comportement lors de l'acceptation du projet pour un an seulement. La logique décisionnelle des élus, considérant qu'il s'agissait du premier projet sur le territoire a été de justifier leur choix en augmentant leur marge d'intervention et de contrôle pour ainsi mieux conforter leur décision de reconduction ou non après cette période.

En regard des résultats, la première décision de refus du CÉPAM a suscité de l'indignation chez les acteurs communautaires et institutionnels, mais a favorisé un rapprochement, une concrétisation du travail en commun au sein des acteurs du CÉPAM. Il y a ici évolution du contexte d'action dans lequel les acteurs modifient leur comportement, leur stratégie, leurs rapports avec le groupe. La décision officielle d'acceptation du projet pour une année seulement a pour sa part créé un climat d'incertitude, car elle n'était pas garante d'une reconduction du financement après ce délai.

Le rapport de force introduit tout à l'heure se traduit pour sa part, par la méconnaissance qui teinte spécifiquement les relations entre les élus et les acteurs communautaires. En plus de l'incompréhension du rôle de chacun, les élus ont la perception que les organismes communautaires ont des missions homogènes, voire semblables et qu'en raison du nombre élevé de ces organisations sur le territoire, il y a un possible dédoublement des services et visées.

Du côté des acteurs communautaires, les résultats démontrent qu'ils ont la ferme perception qu'ils doivent défendre la pertinence de leurs services et missions auprès des élus et démontrer constamment, voire de prouver leur capacité à développer et à coordonner un tel projet, de façon autonome et efficace. À titre de rappel des résultats présentés, un acteur du CÉPAM affirme à ce propos que : « dans le fond, lorsque l'on est entre organismes communautaires et lorsque l'on se retrouve avec des élus, on est dans deux cultures différentes » (Entrevue 7).

Somme toute, le processus rattaché au CÉPAM, dans une vision à plus long terme, tend à «promouvoir une autre manière de penser et de faire en mettant l'accent sur les notions de solidarité et surtout en cherchant à lutter contre les mécanismes d'exclusion » (Tremblay et Fontan, 1994, p. 129).

Partant de cette interprétation relatant l'évolution des rapports entre les acteurs du CÉPAM, la prochaine partie qui fait office de conclusion à cette recherche permettra d'effectuer une synthèse des propos et de mettre en lumière les particularités de l'objet étudié.

Conclusion

Le présent mémoire consiste en une étude de cas sur le projet du Centre d'éducation populaire ambulant de Mékinac (CÉPAM) dans la MRC de Mékinac. Nous avons tenté, dans cette étude, de vous présenter une scène de co-construction d'une action collective via un projet concerté de manière à percevoir toute la subtilité des rapports qui se déroulent entre les acteurs. L'emphase sur la communauté locale a permis d'étudier ce cas de façon plus concise. Le choix du contexte du déploiement des orientations gouvernementales aura permis de déceler la complexité des rapports entre les acteurs et l'influence du PAGSIS sur cette démarche concertée.

Par l'étude de ce cas, notre objectif était de mieux comprendre comment se déploient les rapports entre les acteurs d'une communauté locale dans le cadre de la mise en œuvre du PAGSIS, spécifiquement à travers le projet concerté du CÉPAM. Pour ce faire, 10 entrevues furent réalisées auprès des acteurs impliqués dans le projet. L'analyse des données obtenues a inévitablement apporté des réponses éclairantes à notre question de recherche en raison des résultats recueillis. Le choix de s'attarder à des étapes spécifiques de projet, soit le processus de mobilisation entourant l'identification d'une idée collective, le processus de soumission et d'acceptation du projet ainsi que l'organisation des acteurs suite à cette décision a permis d'approfondir les rapports entre les acteurs pendant ces différentes phases

Cette analyse a permis l'identification de plusieurs caractéristiques spécifiques au contexte d'action, soit : la complexité d'harmoniser les différentes logiques d'action des acteurs d'une communauté locale dans le déploiement d'un projet concerté; le défi de définir un langage commun considérant le caractère multidimensionnel de la pauvreté et des représentations hétéroclites de ce phénomène; la nécessité pour les acteurs communautaires et institutionnels du CÉPAM d'adapter leurs comportements stratégiques selon les situations perçues (plus spécifiquement pour les acteurs communautaires et politiques); la présence d'un rapport de force dû au rôle imputable des élus dans le cadre du PAGSIS et la méconnaissance des acteurs entre eux.

Nous avons appris durant nos lectures que la réunion de toutes les potentialités d'une communauté, soit l'implication intersectorielle des acteurs locaux, souhaitée par le PAGSIS, est en soi un défi difficile à atteindre et nécessite un processus d'organisation qui prend du temps. L'intersectorialité, malgré le fait qu'elle est souhaitée par les acteurs du CÉPAM, amène également son lot d'obstacles. En fait, la recherche d'une harmonisation entre les différentes logiques d'action et ancrages organisationnels complique la compréhension commune. Il va sans dire que le «caractère multidimensionnel» de la pauvreté cause la présence de représentations et de conceptions hétéroclites de la pauvreté selon les types d'acteurs qui tentent de définir et d'agir pour ce phénomène. Les acteurs doivent assurer une complémentarité des secteurs d'intervention, des objectifs organisationnels de chacun, du langage, etc.

L'analyse des résultats montre que malgré les résistances initiales entre les acteurs du CÉPAM et les élus, il y avait une réelle volonté partagée de ces acteurs d'améliorer les conditions de vie des populations locales et d'agir en matière de lutte à la pauvreté et d'inclusion sociale.

Ce processus aura permis d'identifier des liens conflictuels de par le rapport de force et le déséquilibre des relations dûs au rôle décisionnel des élus et à leur méconnaissance des organismes communautaires, donc une altération de la compréhension et de l'instauration complexe d'un langage commun. Nous savons maintenant que ces rapports conflictuels, dans le cas étudié, forcent les acteurs, autant politiques que communautaires, à utiliser la stratégie et une posture qui se traduisent par le choix d'un comportement défensif ou offensif dû à ce déséquilibre du rapport de force. Toutefois, à l'instar de la décision des élus de reconduire le financement du CÉPAM, on observe qu'un rapport consensuel se développe dû au rééquilibre des rapports de force conséquent à cette décision.

Et ce qui justifie la facilité de mobilisation et la réponse positive des organismes communautaires initialement s'explique par cette régulation, voire cette cohérence du champ d'intervention des secteurs institutionnels et communautaires. On a affaire à un rapport collaboratif dès le début de la démarche en raison de l'effet d'interpellation de ces organisations en regard des thèmes du PAGSIS, soit la pauvreté et l'exclusion sociale. Tout compte fait, on observe donc dans la trame évolutive des différentes étapes du projet étudié spécifiquement dans le cadre de notre recherche, que les rapports entre les acteurs évoluent selon le contexte, allant de rapports conflictuels à une ouverture vers des rapports plus consensuels.

Le PAGSIS a donc permis, selon les propos des acteurs, des apprentissages au niveau du rapprochement et du «travail ensemble» entre les acteurs communautaires et institutionnels. Et malgré le rapprochement des élus et des acteurs communautaires, il reste maintenant aux acteurs du CÉPAM à solidifier ces rapports d'une part et à oser mobiliser des acteurs en dehors de leur secteur d'intervention pour réellement atteindre une approche intersectorielle et intégrée dans leur communauté.

Les acteurs du CÉPAM sont conscients de cette nécessité qui sera inévitablement favorable à l'ancrage et à l'implantation durable du projet dans la communauté de Mékinac. Cette volonté d'élargir la collaboration, mentionnée par les acteurs rencontrés dans le cadre de l'étude, pose l'enjeu « transversal » de la pauvreté qui fait appel à une solidarité collective, n'appartenant pas seulement au communautaire, mais à toute une communauté.

On constate que la demande autour d'un projet concerté précède l'offre, sans pouvoir relever dans notre analyse qu'il aurait été possible de développer de telles initiatives sans le PAGSIS. La prérogative du financement semble avoir motivée l'intention. De plus, un projet de cette nature doit être fondé et planifié à long terme dès le début de la démarche pour palier à la contrainte temporelle et éphémère d'un projet. La participation démocratique des citoyens et des partenaires est primordiale pour la pérennité du projet. Aussi, on note qu'il est important d'identifier un leadership initial afin qu'autour de lui se construise un leadership partagé.

À ce propos, une nouvelle question de recherche émane de notre étude et serait envisageable pour approfondir davantage les rapports entre les acteurs locaux en processus de développement concerté dans le déploiement du programme de lutte à la pauvreté et d'inclusion sociale. En effet, il serait fort intéressant de se questionner sur : comment les acteurs s'y sont pris pour aboutir à un plan d'action concerté au niveau local, en considérant les diverses représentations de la pauvreté que portent chacun de ces acteurs?

À terme, peut-être que ce deuxième plan aura permis de bâtir l'harmonisation des liens intersectoriels entre l'ensemble des acteurs d'une communauté locale, faisant en sorte que l'intention de solidarité sera atteinte, en plus d'un rapprochement souhaité du rapport élus/acteurs communautaires. On a misé sur la contribution des acteurs au processus qui consiste à soutenir ou à mettre en place une action collective et locale. Mais qu'en est-il de la contribution des acteurs aux résultats dans la mise en place de réponses favorables aux enjeux et priorités du milieu? L'approfondissement de cette dimension permettrait réellement d'étudier l'impact de la mise en place de solution collective suite à l'identification d'enjeux et priorités territoriaux pour ainsi déceler, voire apprécier l'aspect innovateur de ces initiatives locales.

Après un premier plan centralisé au national, un deuxième régionalisé, on peut se demander quelles orientations prendra le gouvernement libéral, surtout considérant les nouvelles mesures du pacte fiscal en vigueur. Il sera intéressant de voir, dans les prochaines années, quels seront les impacts pour la lutte à la pauvreté et comment les acteurs vont travailler sur ce phénomène transversal à travers une gouvernance de plus en plus localisée.

Références

- Adjaho, R. (2002). *Décentralisation au Bénin en Afrique et ailleurs dans le monde* (version électronique). Cotonou.
- Akoun, A., & Ansart, P. (sous la direction). (1999). *Dictionnaire de Sociologie*. Collections Dictionnaires Le Robert/ Seuil.
- Banque Mondiale. (2004). *Rapport sur le développement dans le monde : des services pour les pauvres* (version électronique). Une coproduction de la Banque Mondiale et des Éditions ESKA.
- Barreyre, J. Y., Bouquet, B., Chantreau, A., & Lassus, P. (sous la direction). (1995). *Dictionnaire critique d'action sociale*. Collection Travail Social, Brayard éditions.
- Bédin, V., & Fournier, M. (n. d.). *La Bibliothèque idéale des sciences humaines*. Éditions Sciences humaines.
- Bélanger, J. P., Sullivan, R., & Sévigny, B. (2000). *Capital social, développement communautaire et santé publique*. Montréal, ASPQ.
- Bernier, L., Bouchard, M. J., & Lévesque, B. (2002). La prise en compte de l'intérêt général au Québec, nouvelle articulation entre l'intérêt individuel, collectif et général. Dans M. L. Von Bergman, B. Enjolras et O. Saint-Martin (dirs.), *Économie plurielle et régulation socio-économique*. Liège, CIRIEC-International, 47-72.
- Bertrand, N., Gorgeu, Y., & Moquay, P. (2001). Intégration des formes de proximité dans la gouvernance locale. *Les 3e journées de la proximité Nouvelles Croissances et Territoires*, Paris.
- Bertacchini, Y. (2012). Acteurs-Réseau & Territoire-système : modélisation pour l'évaluation du potentiel d'action locale. *Revue internationale d'intelligence économique*, 4 (1), vol. 2, 33-54.
- Beslay, C., Grosseti, M., Tautelle, F., Salles, D., Guillaume, R., & Daynac, M. (1998). *La construction des politiques locales, reconversions industrielles et systèmes locaux d'action publique*. Paris, L'Harmattan.

- Bondon, R. (1977). *Effets pervers et Ordre social*. Paris, PUF.
- Bouchard, M., Lévesque, B., & St-Pierre, J. (2005). Modèle québécois de développement et gouvernance : entre le partenariat et le néolibéralisme ? Dans B. Enjolras (sous la coordination), *Contribution au Groupe de travail transversal du CIRIEC International, Régimes de gouvernance et services d'intérêt général*, Rencontre de Paris, Chaire de recherche du Canada en économie sociale et CRISES.
- Boucher, Jacques L. (1998). Développement intégré : conjuguer l'activité économique et la mobilisation sociale. *Économie et Solidarités*, 2, vol. 29, 76-86; *Économie et humaniste*, no. 346, 68-73.
- Boucher, J., & Favreau, L. (2001). Développement local, organisation communautaire et économie sociale. Une recension des écrits, *Cahier du CRISES*, no. 0109, Montréal.
- Bourque, D. (2008). *Concertation et partenariat : entre levier et piège de développement des communautés*. Presse de l'Université du Québec, Collection Initiatives.
- Bourque, D., Comeau, Y., Favreau, L., & Fréchette, L. (2007). *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique*. Presses de l'Université du Québec.
- Boussaguet, L., Jacquot, S., & Ravinet, P. (sous la direction de) (2010). *Dictionnaire des politiques publiques* (3^e éd.). Presses des sciences politiques, Références.
- Brousseau, E. (1993). *L'économie des contrats, technologie de l'information et coordination*. Presse Universitaire de France.
- Chaskin, R. M., Joseph, M. L., & Chipenda-Dansokho, S. (1997). Implementing comprehensive community development : possibilities and limitations. *Social Work*, vol. 42, 435-444.
- Christenson, J., & Robinson, J. W. (1989). *Community development in perspective*. Iowa (version électronique), State University Press.

- Comeau, Y., & Favreau, L. (2007). *L'organisation communautaire au Québec, Itinéraire d'une pratique sociale devenue profession*. Dans D. Bourque, Y. Comeau, L. Favreau, & L. Fréchette. *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique*, Presses de l'Université du Québec, 21-40.
- Commission européenne (2003, octobre). *Gouvernance et Développement*. Communication de la commission au conseil, au parlement européen et au comité économique et social européen, Bruxelles.
- Commons, J. R. (1934). *Institutionnal economics*. University of Wisconsin Press.
- Crozier, M. (1993). Nécessité du changement, difficulté du changement. *Le Débat*, no. 73, 69-71.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et son système, les contraintes de l'action collective*. Sociologie politique, Éditions du Seuil.
- De la Durantaye, M. (2001). *La communauté locale*. Dans G. Pronovost, & M. De la Durantaye (dirs.). *Le loisir public au Québec : une vision moderne*. Presses de l'Université du Québec, Association québécoise du loisir municipal et Laboratoire en loisir et vie communautaire, 75-82.
- Enjolras, B. (2005). Économie sociale et solidaire et régimes de gouvernance. *Revue internationale de l'économie sociale*, no 296, 56-69.
- Favreau, L., & Klein, J. L. (1995). *Présentation du dossier : les régions*. Dans Favreau, L., & Klein, J. L. (1995). *Nouvelles pratiques sociales*. Presses de l'Université du Québec à Montréal, vol. 8, 1, 29-43.
- Favreau, L., & Lévesque, B. (1996, 1999). *Développement économique communautaire. Économie sociale et intervention*. Collections Pratiques et politiques sociales, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

- Favreau, L., & Larose, G. (2007). *Le développement des communautés aujourd'hui au Québec, essai d'analyse politique*. Dans D. Bourque, Y. Comeau, L. Favreau, & L. Fréchette. *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique*. Presses de l'Université du Québec.
- Fonds de recherche québécois sur la société et la culture (FRQSC) (2011). *Action concertée, programme de recherche sur la pauvreté et l'exclusion sociale*. Phase 2, proposé par le MESS, le MESSS, la SHQ et le FRQSC. Gouvernement du Québec.
- Fontan, J. M., Klein, J. L., & Tremblay, D. G. (2001). *Mobilisation communautaire et gouvernance locale : le technopôle Angus*. Dans Juillet, L. (2001). *Gouvernance et société civile*. Société québécoise de science politique, vol. 20, 2-3, 69-88.
- Forgues, É. (2010). La démocratie à l'épreuve de la complexité (version électronique). Optimum online, *Revue de gestion du secteur public*, vol. 40, no. 2.
- Fortier, J. (2009). *Contribution de la concertation à la démocratisation de la gestion municipale : le cas de la Ville de Trois-Rivières*. Thèse de doctorat inédite, Doctorat en études urbaines, Université du Québec à Montréal.
- Fortin, M. F. (2006). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Les éditions de la Chenelière.
- Friedberg, E. (1988). L'analyse sociologique des organisations, *Pour, GREP*, No. 28.
- Friedberg, E. (1997). *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée* (2^e éd.). Éditions du Seuil.
- Gagnon, C., Klein, J. L., Tremblay, P. A., & Tremblay, S. (1992). *Les partenaires du développement face au défi du local*. Groupe de recherche et d'interventions régionales, Université du Québec à Chicoutimi.
- Gagnon, Y. C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec.

- Gaudin, J. P. (1999). *Gouverner par contrat : l'action publique en question*. Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Gauthier, B. (2009). *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données* (5^e éd.). Presses de l'Université du Québec.
- Grossman, E. (2010). Dans L. Boussaguet, S. Jacquot, & P. Ravinet (sous la direction de). *Dictionnaire des politiques publiques* (3^e éd.). Presses des sciences politiques, Références.
- Gouvernement du Québec (2010). *Le Québec mobilisé contre la pauvreté*. Plan gouvernemental pour la solidarité et l'inclusion sociale (PAGSIS) 2010-2015, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.
- Gouvernement du Québec (2011). *Cadre d'élaboration des Alliances pour la Solidarité*. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.
- Haddad, M., & Bouzaida, M. A. (2013). Développement local et gouvernance territoriale : Enjeux et perspectives post-révolution. *Revue JAF Journal of Academic Finance*, Vol. 1, No 3, 43-57.
- Hamel, P., & Jouve, B. (2006). *Un modèle québécois? Gouvernance et participation dans la gestion publique*. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Hounmenou, G. (2006). *Décentralisation, gouvernance participative et dynamiques locales de développement. Étude de cas en milieu rural au Bénin* (version électronique). Thèse de doctorat en sciences économiques de l'Université de Versailles Saint-Quentin.
- INSPQ (2002). *La santé en communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés*. Québec, Institut national de santé publique.
- Jouve, B. (2003). *La gouvernance urbaine en question*. Éditions scientifiques et médicales Elsevier SAS.

- Klein, J. L. (1995). De l'État-providence à l'État accompagnateur dans la gestion du social : le cas du développement régional au Québec. *Lien social et politique, RIAC*, no 33, 133-141.
- Kpatcha, M. (2006). *Problématique du transfert de compétences aux communes : stratégies des acteurs et perspectives, cas des communes du ZOU*. Master en administration de développement communautaire, Université d'Abomey-Calavi.
- Knight, J. (1992). *Institutions and Social conflict*. Cambridge University Press.
- Lamoureux, J. (1994). *Le partenariat à l'épreuve : l'articulation paradoxale des dynamiques institutionnelles et communautaires dans le domaine de la santé mentale*. Montréal, Éditions Saint-Martin.
- Le Galès, P. (1995). Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. *Revue française de science politique*, Vol. 45, no. 1, 57-95.
- Lemieux, V. (1998). *Les coalitions, lien, transactions et contrôles*. Presses universitaires de France, Le Sociologue.
- Letellier, D., & Tremblay, J. (2011). Le développement social au Québec depuis 1998 : survol des politiques, programmes, pratiques et dispositifs de recherche. *Série Recherche*, no. 45, Cahier de l'Alliance de recherche université-communauté en Innovation. Université du Québec en Outaouais.
- Lesemann, F., St-Germain, L., Fordin, M., St-Louis, M. P., & Gauthier, L. (2014). *Le rôle de la concertation intersectorielle, de la participation citoyenne et de l'action collective pour soutenir le développement des communautés et la lutte à la pauvreté et l'exclusion : une approche régionale et nationale comparative*. (Document inédit). Rapport de recherche Programme Actions concertées pour le Fonds de recherche sur la société et la culture (FQRSC), Pauvreté et exclusion phase 2.
- Lévesque, B. (2004). Les enjeux de la démocratie et du développement dans les sociétés du Nord : l'expérience du Québec. *Cahier du CRISES*, collection Études théoriques, no. ET0410.

- Lévesque, B., & Mager, L. (1992). *Vers un nouveau contrat social? Éléments de problématique pour l'étude du régional et du local*. Dans C. Gagnon & J.L. Klein, *Les partenaires du développement face au défi du local*. Université du Québec à Chicoutimi, GRIR.
- Meldon, J., Kenny, M., & Walsh, J. (2002). *Local Government, Local Development and Citizen Participation, lessons from Ireland*. Dans D. P. Descoster (éd.), *Local Government, Local Development and Citizen Participation*, Université Libre de Bruxelles : Charleroi.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2^e éd.). Méthodes en sciences humaines, Édition de Boeck Université.
- Montagner, M. (2006). *Les acteurs non étatiques dans les politiques de développement de l'UE, La Gouvernance multi acteurs ou la reconnaissance des organisations de la société civile du Nord comme du Sud dans les politiques européennes*. Institut de recherche et débat sur la gouvernance.
- Pavé, F. (1994). *L'analyse stratégique : sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels* (autour de Michel Crozier). Colloque de Cerisy, Éditions du Seuil.
- Proulx, M. U., Brochu, I., Leblanc, P., Robitaille, M., Chiasson, D., Geoffroy, D., et al. (2005). *Les territoires du Québec et la décentralisation gouvernementale*. Rimouski, Centre de recherche sur le développement territorial.
- Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Secrétariat à l'action communautaire et aux initiatives sociales (SACAIS), Gouvernement du Québec. Site Internet consulté le 28 février 2011. http://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/soutien-financier/soutien_sacais/MESS/action-commun-benevole/criteres.asp
- Stoker, G. (1998, Mars). Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance. *La gouvernance*, no 155, 19-29.
- Thibault, A. (2001). *Réseau et réseautage*. Dans G. Pronovost (dir.), *Le loisir public au Québec : une vision moderne*, Presses de l'Université du Québec, Association québécoise du loisir municipal, Laboratoire en loisir et vie communautaire.
- Thibault, R. E. (2007). Between survival and revolution : Another community development system is possible. Editorial Board of *Antipode*, Journal compilation, 39 (5), 874-895.

- Tremblay, D. G., & Fontan, J. M. (1994). *Le développement économique local*. Presses de l'Université du Québec, Bibliothèque nationale du Québec.
- Tremblay, J. (2007). Gouvernance partagée, développement régional et État stratège. Entrevue avec Benoît Lévesque, *Développement social*, vol. 8, no. 2, 7-9.
- Tremblay, P. A. (2009). Mouvements sociaux, économie sociale, pauvreté : l'expérience québécoise. *Revue interdisciplinaire des études canadiennes en France, Études canadiennes/ Canadian Studies*, no 66, 91-104.
- Ribot, C. J. (2002). *La décentralisation démocratique des ressources naturelles, institutionnaliser la participation populaire*. World Ressources Institute, Washington.
- Ulysse, P. J., & Lesemann, F. (2007). *Lutte contre la pauvreté, territorialité et développement social intégré. Le cas de Trois-Rivières*. Presses de l'Université du Québec.
- Unal, M. (2000, déc.). *Les mots clés d'une circulaire : contribution sémantique et méthodologique à la maturation des intercommunalités au regard des perspectives données par le rapport Mauroy, Colloque Réseau de ville*. Dans G. Hounmenou (2006), *Décentralisation, gouvernance participative et dynamiques locales de développement. Étude de cas en milieu rural au Bénin* (version électronique). Thèse de doctorat en sciences économiques de l'Université de Versailles Saint-Quentin.
- Vachon, B. (1993). *Le développement local : théorie et pratique : réintroduire l'humain dans la logique de développement* / avec la coll. de Francine Coallier, Boucherville, G. Morin, no. 11-09, 69-106.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Zadeh, B. S., & Ahmad, N. (2010). Social development, community development and participation. *Journal of US-China Public Administration*, vol. 7, no. 1 (Serial no. 51), USA.
- Zan, S. (1988). *Logiche di azione organizzativa*, Bologne, Il Mulino.

Appendice A

Organigramme et plate-forme CÉPAM





Déclaration de solidarité au projet d'innovation sociale :
CENTRE D'ÉDUCATION POPULAIRE AMBULANT DE MÉKINAC

Les partenaires et les organisations signataires affirment solidairement que l'éducation populaire est...

...une approche basée sur les besoins individuels et collectifs des citoyens;
...un gage nécessaire pour le développement socioéconomique de la région;
...un outil d'intervention primordial pour réussir à développer la prise en charge des individus et des communautés;
...une démarche d'apprentissage permettant aux personnes d'avoir une prise de conscience sur leurs problèmes sociaux, politiques et économiques;
...un militantisme qui trouve son énergie dans la confiance en l'intelligence individuelle et collective, et dans l'aptitude à résoudre les conflits inhérents à la vie en société.

Nous, soussignés, croyons...

...que l'éducation de la population dans une communauté constitue un facteur incontournable à l'amélioration des conditions de vie des citoyens;
...que les acteurs collectifs doivent rester mobilisés et unifiés pour maximiser leur implication à l'intérieur des démarches du Centre;

Nous, soussignés, souhaitons agir ensemble...

...afin d'améliorer les conditions de vie des personnes;
...afin que les citoyens de la région reprennent le pouvoir sur leur vie;
...afin de mettre les gens en action, et ce, individuellement et/ou collectivement;
...afin de supporter les personnes dans leur mise en action;
...afin de développer le sentiment d'appartenance des gens face à leur région;
...afin d'augmenter la participation citoyenne;
...afin de créer un vent de solidarité entre les résidents de Mékinac;
...afin d'accompagner et s'outiller les participants de manière à développer leur autonomie;
...afin d'offrir des services de proximité dans les dix municipalités de Mékinac.

Nous, soussignés, adhérons au cheminement de ce projet...

...afin que les valeurs (justice sociale, respect, solidarité et responsabilisation) prônées par l'éducation populaire soient au cœur de nos actions. Que l'éducation populaire travaille donc à la poursuite de l'évolution du territoire de Mékinac pour que chacun de ses membres, quel que soit son rôle ou sa fonction, puisse participer entièrement et concrètement au processus de prise de décisions publiques et à la construction de l'avenir de notre communauté.

Appendice B

Liste des membres de la Corporation de développement communautaire (CDC)

LES RÈGLES

Nom de l'organisme	Nom et poste du répondant	Adresse	Numéro de téléphone	Adresse Courriel
Association des personnes aidantes de la Vallée-de-la-Batiscan	Josée Gélinas coordonnatrice intermédiaire	301, St-Jacques, bureau 207 Ste-Thérèse G0X 3G0	(418) 289-1390	info@ajpavb.com
Association Part-Egale Normandie (APEN)	Marie-Andrée Carpentier, directrice générale	301, St-Jacques, bureau 210 Ste-Thérèse G0X 3G0	(418) 289-1630	apn@partegale.com
Association Québécoise de Défense des droits des retraités et préretraités (AQDR) de Mékinac	Claude Trudel, président	301, St-Jacques, Bureau 218-A Ste-Thérèse G0X 3G0	(418) 289-2880	president@aqdr.org
Auto-Psy Normandie	Veronique Trudel, intervenante	425, St-Philippe St-Tite G0X 3H0	(418) 365-5762	info@auto-psy.com
Carrefour Normandie	Johanne Carpentier, coordonnatrice	151, Notre-Dame St-Tite G0X 3H0	(418) 365-5769	carrefour@carrefour.com
Centre d'Action Bénévoles Mékinac (CAB)	Anne Thiffault, directrice générale	752, boul. St-Joseph St-Tite G0X 3H0	(418) 365-7074	info@cab.com
CALACS Entraide Action	Nicole Hamel, coordonnatrice	C.P. 10117, succursale Bureau Chef, Grand-Mère G9T 5K7	(819) 538-4554 Sans frais 1 855 538 4554	info@calacs.com
Femmes de Mékinac	France Déry, coordonnatrice	211, St-Jacques Ste-Thérèse G0X 3G0	(418) 289-2588	info@femmesmekinac.com
Le Périscope	Joceline Marspiller, directrice	1530, 3e Avenue Grand-Mère G9T 2K1	(819) 729-1434	info@leperiscope.com



SUIVEZ-NOUS SUR FACEBOOK!

- Corporation de développement communautaire Mékinac -

les membres

Nom de l'organisme	Nom et poste du répondant	Adresse	Numéro de téléphone	Adresse Courriel
Maison des jeunes l'index	Dominique Hardy, coordonnatrice	515, des Lonins Notre-Dame de Montauban G0X 1W0	(418) 336-2887	dominique@lindex.ca
Maison des familles de Mékinac	Anne Proulx, directrice	581, St-Paul, bureau 104 St-Tite, G0X 3H0	(418) 365-4405	anneproulx@maisonfamiliales.ca
Partenaires Action-Jeunesse Mékinac (PAJM)	Jean-Sébastien Rivest, coordonnateur	581, St-Paul, bureau 103 St-Tite, G0X 3H0	(418) 365-3850	jrs@pajm.ca
Organisme de Justice Alternative (OJA) Voletface	Annie Girard, directrice	1512, ave. St-Marc Shawinigan, G9N 2H4	(819) 537-7565	agirard@voletface.ca
La Séjournelle	Denise Tremblay, coordonnatrice	C.P. 92 Shawinigan, G9N 6T8	(819) 537-8348	denise.tremblay@sejournelle.ca
Centre de prévention suicide Centre de la Mauricie-Mékinac	Uise Gaudet, directrice générale	2553 avenue George Shawinigan, G9N 2P4	(819) 539-3232	centrepreventionsuicide@mauriciemekinac.ca
Centre Adrienne Roy	Hélène Bélanger, responsable	2092, rue Laver-gne Shawinigan, G9N 3S9	(819) 539-9285	helenebelanger@royadrienne.ca

Nos alliés

Nom de l'organisme	Nom et poste du répondant	Adresse	Numéro de téléphone	Adresse Courriel
Les Aides familiales de Mékinac	Julie Béland, directrice générale	301, St-Jacques, local 201 Ste-Thérèse G0X 3G0	(418) 289-2265	julie.beland@lafam.ca
Corporation de transport adapté Mékinac (transport collectif) CTAM	Gisèle Renaud, directrice	301 St-Jacques, local 206 Ste-Thérèse G0X 3G0	(418) 289-3723	gisele.renaud@ctam.ca

Nos associés

Nom de l'organisme	Nom et poste du répondant	Adresse	Numéro de téléphone	Adresse Courriel
Carrefour Jeunesse Emploi (CJE) de Mékinac	Guy Veillette, directeur général	581, St-Paul, bureau 101 St-Tite G0X 3H0	(418) 365-7070	guy.veillette@cje.ca
Centre local de développement de Mékinac (CLD)	Patrick Baril, directeur général	560, rue Notre-Dame St-Tite G0X 3H0	418-365-1365	patrick.baril@clm.ca
MRC de Mékinac	Claude Beaulieu, directeur général	560, Notre-Dame St-Tite G0X 3H0	(418) 365-5151	claude.beaulieu@mrcmekinac.ca
Société d'aide au développement des collectivités (SADC) Vallée de la Batiscan	Gilles Mercure, directeur général	390, Goulet St-Stanislas G0X 3E0	(418) 328-4200	gilles.mercure@sadc.ca



SUIVET-NOUS SUR FACEBOOK*

- Corporation de développement communautaire Stékinac -

Appendice C

Schéma d'entrevue, lettre d'information et formulaire de consentement

Schéma d'entrevue

La structuration des rapports entre les acteurs des communautés locales dans la mise en œuvre du Plan d'action gouvernementale en matière d'inclusion et de solidarité sociale (PAGSIS).

Personne rencontrée (code) : _____

Lieu : _____

Date : _____

Durée : _____

Thème : stratégie, le rapport entre les acteurs, le pouvoir, l'incertitude, le jeu, communauté locale, PAGSIS.

#	Questions d'entrevue	Sous-questions d'entrevue
1	Jusqu'à maintenant, comment s'est déroulé le processus de mise en œuvre du projet CÉPAM?	
2	Pouvez-vous me parler davantage de la dynamique entre les acteurs/partenaires du projet CÉPAM tout au long de la création du projet?	Quels sont les principaux enjeux selon vous dans le processus de mobilisation des acteurs autour de cette mise en œuvre? Comment ont évolué les rapports entre les acteurs dans les différentes étapes de projet?
3	Jusqu'à maintenant, pouvez-vous me parler de votre expérience de participation dans le projet?	
4	Comment percevez-vous la suite des choses?	Quels sont les impacts et les effets souhaités? Comment voyez-vous la continuité de la mobilisation des acteurs?

Jusqu'à maintenant, comment s'est déroulé le processus de mise en œuvre du projet CÉPAM?

Éléments de réponse (dimensions)

(Conditions de mise en œuvre, fonctionnement, les leaders, les échanges d'idées avant d'arriver là, étapes d'acceptation du projet, rapport aux décideurs et exigences du PAGSIS, mobilisation du milieu, qui – quels acteurs?,...)

- **Pouvez-vous me parler davantage de la dynamique entre les acteurs/partenaires du projet CÉPAM tout au long de la création du projet?**

Éléments de réponse (dimensions)

(dynamique des rapports, joueurs absents ou qui se sont retirés, ceux qui sont arrivés plus tard, les partenaires stratégiques, les nœuds et les victoires collaboratives, les nouvelles alliances, les moyens d'avoir du soutien, la force du ou des leader, évolution des rapports selon les étapes, pouvoir et niveau d'influence)

- **Jusqu'à maintenant, pouvez-vous me parler de votre expérience de participation dans le projet?**

Éléments de réponse (dimensions)

(creuser le rôle et le positionnement en tant qu'acteur, les obstacles avec les autres, attente de leur organisation et l'influence sur leur participation, est-ce qu'il y a eu remplacement d'un acteur désigné par une organisation pour ce projet?, vision plus personnelle, leur apport dans ce projet, la vision, tracer la ligne évolutive de chacun des partenaires selon des étapes clés, leurs stratégies, leur niveau d'implication,

- **Comment percevez-vous la suite des choses?**

Éléments de réponse (dimensions)

(perceptions à long terme, les craintes et les défis projetés, les impacts et effets souhaités, mobilisation des acteurs, pérennités du projet, soutien des partenaires, changement pour la MRC, les territoires et la pauvreté...)

Lettre d'information

I. Titre du projet :

La structuration des rapports entre les acteurs des communautés locales dans la mise en œuvre du Plan d'action gouvernementale en matière d'inclusion et de solidarité sociale (PAGSIS).

II. Responsable (s) :

L'étudiante en 2e cycle est responsable du présent projet de recherche, sous la supervision constante des deux codirectrices au projet, soit Mme Julie Fortier du département en loisir, culture et tourisme de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et Mme Lise St-Germain du département de travail social à l'Université du Québec en Outaouais (UQO).

III. But du projet

Le but de cette recherche est de décrire en vue de comprendre comment se structurent les rapports entre les acteurs des communautés locales dans la mise en œuvre du Plan d'action gouvernementale en matière d'inclusion et de solidarité sociale (PAGSIS), spécifiquement dans la réalisation du projet Centre d'éducation populaire ambulant (CÉPAM) de la MRC de Mékinac.

Nous souhaitons poser un regard sur le projet Centre d'éducation populaire ambulant (CÉPAM) de la MRC de Mékinac et observer les interactions entre les acteurs de ce projet à travers le processus et la réalisation du projet afin de mieux saisir les particularités de l'action collective dans ce contexte propre.

IV. Inconvénients :

Le seul inconvénient pour vous sera le temps requis pour la participation aux entrevues et votre disponibilité pour l'organisation des entrevues.

V. Avantages possibles :

En plus de l'avancement des connaissances scientifiques en termes de structuration des rapports, la recherche permettra pour les participants de poser un regard nouveau sur leurs pratiques et leurs rapports entre les autres acteurs dans la mise en œuvre d'un projet collectif au sein de leur communauté locale.

VI. Participation volontaire et retrait de la participation :

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raisons, en faisant connaître votre décision au chercheur responsable du projet.

I. Confidentialité, conservation et utilisation des résultats :

À des fins de surveillance et de contrôle, les données recueillies pourront être consultées par la chercheuse responsable et les deux codirectrices, ou par des personnes ressources dans le domaine d'étude et des collègues scientifiques mandatés pour vérifier le bon déroulement de la recherche et le traitement des données.

De plus, la chercheuse responsable conservera les données recueillies lors des interviews pour une durée de 5 ans. Après cette période, les données seront détruites.

Pour assurer la confidentialité des informations et des données, l'accès sera limité aux personnes mentionnées plus haut. Sachez qu'en aucun cas le nom des participants ne sera publié ou divulgué à qui que ce soit s'il y a publication scientifique qui découlera de cette étude ou l'utilisation des données par d'autres chercheurs.

Tous les renseignements recueillis demeureront strictement confidentiels dans les limites prévues par la loi. Afin de préserver votre identité et la confidentialité des renseignements, vous serez identifié par un code. La liste des codes reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée uniquement par la chercheuse responsable.

II. Indemnité compensatoire

Il n'y aura aucune compensation financière rattachée à votre participation à la présente recherche.

III. Questions sur le projet :

En tout temps, durant la durée du projet de recherche, vous pouvez contacter la chercheuse, Mme Lisa Gauthier au (819)840-7492 ou par courriel à lisa.gauthier@uqtr.ca si vous avez des questions sur le projet de recherche.

Pour des questions éthiques, vous pouvez communiquer avec Mme Fanny Longpré, agente de recherche au Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche au 819.376.5011, poste 2129 ou par courriel à CEREH@uqtr.ca

Je vous remercie de l'intérêt porté à mon projet de recherche.

Lisa Gauthier
Étudiante à la Maîtrise en loisir, culture et tourisme
Département d'études en loisir, culture et tourisme
Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR)
(819)840-7492 | lisa.gauthier@uqtr.ca

Formulaire de consentement

Titre du projet : La structuration des rapports entre les acteurs des communautés locales dans la mise en œuvre du Plan d'action gouvernementale en matière d'inclusion et de solidarité sociale (PAGSIS).

Responsable du projet : Lisa Gauthier.

- 1) La responsable m'a informée de la nature et des buts de ce projet de recherche ainsi que de son déroulement (enregistrement des entrevues);
- 2) La responsable m'a informé des risques et inconvénients associés à ma participation;
- 3) Ma participation à cette étude est volontaire et je peux me retirer en tout temps sans préjudice;
- 4) Les données de cette étude seront traitées en toute confidentialité et elles ne seront utilisées qu'aux fins scientifiques et par les partenaires identifiés au formulaire d'information;
- 5) J'ai pu poser toutes les questions voulues concernant ce projet et j'ai obtenu des réponses satisfaisantes;
- 6) Ma décision de participer à cette étude ne libère ni les chercheurs, ni l'établissement hôte de leurs obligations envers moi;
- 7) Je sais qu'aucune rémunération n'est rattachée à ma participation;
- 8) La responsable m'a remis un exemplaire du feuillet d'information et du formulaire de consentement;
- 9) J'ai lu le présent formulaire et je consens volontairement à participer à cette étude;
- 10) Je désire recevoir une copie des résultats de l'étude ☐ oui ☐ non

Après avoir fait la lecture du formulaire de consentement, j'accepte librement de participer au présent projet de recherche.

Signature du (ou de la) participant (e)

Date : _____

Signature de la chercheuse

Date : _____

MERCI DE VOTRE PARTICIPATION À CE PROJET

Appendice D

Organigramme décisionnel des structures et des rôles des instances à l'échelle locale et
organigramme régional
(Référence au rapport de recherche Lesemann, St-Germain et al., 2014)

Photographie du processus- février 2014

PROCESSUS : ANALYSE AU NIVEAU LOCAL ET RÉOLUTION DU CA DE LA MRC POUR DÉPÔT À LA CRÉ – APPEL RÉGIONAL DE PROJETS					
MRC DES CHENAUX Priorités Maintien à domicile Transport collectif Services de proximité Habitation Sécurité alimentaire Persévérance scolaire	MRC DE MASKINONGÉ Priorités Pauvreté et exclusion sociale (santé mentale; isolement et accessibilité; situation des personnes âgées). Concertation implication citoyenne (individualité; développer le sentiment d'appartenance et de solidarité; Améliorer l'accessibilité, la continuité et la qualité des services communautaires, publics, parapublics, municipaux et privés; Développer l'offre d'activités culturelles et de loisirs; Poursuivre le développement de l'accessibilité à la formation continue, technique et professionnelle; Développement des actions pour vaincre la pauvreté et favoriser l'inclusion sociale.	MRC DE MÉKINAC Priorités Développer le potentiel des individus Améliorer les conditions de vie Soutenir les initiatives de création d'emplois ou d'intégration au travail pour ou par les clientèles ciblées.	VILLE DE TROIS-RIVIÈRES Priorités Prévenir et réduire la rupture sociale en soutenant les personnes en situation d'exclusion sociale ainsi que les personnes à risque Soutenir et consolider les actions favorisant la sécurité alimentaire pour tous et toutes Améliorer les services de proximité qui soutiennent les personnes vulnérables et en situation de pauvreté Améliorer la capacité des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale de se loger convenablement Favoriser l'insertion sociale, scolaire et professionnelle.	VILLE DE SHAWINIGAN Priorités Consolider les organismes ayant pour mission de mobiliser et de développer la participation citoyenne des populations vulnérables Contribuer aux projets novateurs d'accompagnement, d'intégration et de développement des potentiels des populations défavorisées initiés par la Revitalisation de quartiers St-Marc / Christ-Roi et les organismes communautaires locaux Concerner les partenaires intersectoriels sur le logement abordable Concerner les partenaires intersectoriels sur le soutien aux populations vulnérables Soutenir un projet de transport solidaire local Soutenir un projet de sécurité alimentaire local.	AGGLOMÉRATION DE LA TUQUE Priorités Favoriser l'accès à des ressources et services adéquats; Soutenir et mettre de l'avant des initiatives qui permettent de développer un sentiment d'appartenance, de fierté et qui valorisent le territoire; Favoriser une participation sociale active.
Projets financés Enveloppe totale : 349 671 \$ Solde : 91 382 \$ (74 % utilisé) 9 projets 1. Intégration emploi 2. Habitation 3. Transport collectif 4. Sécurité alimentaire 5. Tous ensemble avec et pour nos proches aidants 6. Camp familial « Sur les ailes de l'estime » 7. Fonds de transport pour le développement social 8. Plateau de travail d'aide-cuisinier 9. Amélioration des conditions de vie des personnes en situation de pauvreté et services de proximité : actions concertées en milieu rural	Projets financés Enveloppe totale : 486 349 \$ Solde 236 599\$ (51%utilisé) 3 projets 1. Projet Soutien en Emploi par un Plateau de Travail (SEPT) 2. Stratégie pour une mobilité durable des aînés de la MRC de Maskinongé :	Projets financés Enveloppe totale : 409 249 \$ Solde : 74 249 \$ (82 % utilisé) 3 projets 1. Coop de solidarité Mékinac 2. Centre ambulant de Mékinac 3. La récupération et le recyclage au service insertion	Projets financés Enveloppe totale : 1 085 848 \$ Solde : 0 \$ (100 % utilisé) 13 projets 1. L'art contre l'exclusion sociale 2. Intervenant communautaire scolaire culturel 3. Bâtir un chez soi 4. Une alliance pour les premiers quartiers 5. Partir égal pour réussir : agir tôt pour la réussite scolaire des enfants en situation de pauvreté 6. Ma formation : du besoin au désir 7. Organisateur communautaire en distribution alimentaire 8. Transport solidaire 9. AIS –volet social 10. L'achat groupé pour les distributions alimentaires de Trois-Rivières 11. Les vendredis culstots 12. Le projet « Alpha-francisation des familles immigrantes en HLM » 13. Service de livraison pour notre groupe d'achats	Projets Financés Enveloppe totale : 749 565 \$ Solde : 31 711 \$ (96 %) utilisé 8 projets 1. Participation citoyenne 2. Transport solidaire 3. Sécurité alimentaire 4. Notre jardin secret 5. Groupe d'achat l'Accorderie 6. Service famille pour Grand-Mère 7. Un parc pour tous et tous pour le parc 8. Comptoir alimentaire secteur Grand-Mère	Projets financés Enveloppe totale : 661 578 \$ Solde : 218 495 \$ (67 % utilisé) 5 projets 1. Centre de valorisation écotouristique 2. Aliment'Action 3. Maison de quartier 4. Entreprendre pour apprendre 5 Agent social et communautaire
Projets à venir 3 projets potentiels pour le CA du 10 avril 91 382 \$ = 100 % utilisé	Projets à venir 1 projet potentiel pour le CA CRÉ du 10 avril 2014	Projets à venir 1 projet potentiel pour le CA du 10 avril. Solde : 50 000 \$		Projets à venir 1 projet potentiel pour le CA du 10 avril : 31 711 \$ = 100 % utilisé	Projets à venir 2 projets potentiels pour le CA du 10 avril +1 projet potentiel pour le CA du 12 juin : = 100 % utilisé

Au 5 décembre 2013 (comité de gestion du 31 janvier 2014), 38 projets (certains ont été présentés deux fois à la CRÉ, budget an 1 et an 2) représentent 84 % du FQIS utilisé, soit 3 505 518 \$ engagés sur une enveloppe de 4 157 954 \$. Solde : 652 436 \$. Deux derniers appels pour le CA de la CRÉ du 10 avril et ajout d'une dernière date de dépôt de projets : 2 mai 2014 pour CA de la CRÉ du 12 juin 2014

Projets régionaux \$: Régional – Enveloppe totale : 415 694 \$, 100 % utilisé : Régionalisation de l'action partenariale « Se nourrir, agir et se développer » (NAD); Transport collectif; Ensemble et bien logé.

Photographie du processus- février 2014

Organigramme processus de mise en œuvre PAGSIS-région MAURICIE

